

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti
Improving Employees Motivation System in a Chosen Company

Student: Bc. Lucie Gajzlerová
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Gajzlerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Improving Employess Motivation System in a Chosen Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

GAGNÉ, Marylène. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-979491-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

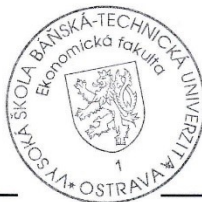
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti“ vypracovala vč. všech příloh samostatně. Všechny prameny uvádím v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 20.4.2017.....

.....Lucie Gajzlerová.....

Bc. Lucie Gajzlerová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Mgr. Věře Válkové, MBA, za laskavou pomoc, vedení a odborné rady při psaní této práce.

Obsah

1.	Úvod	7
2.	Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....	8
2.1	Definice základních pojmů.....	8
2.1.1	Motivace	8
2.1.2	Motiv	9
2.1.3	Stimulace	10
2.1.4	Stimul.....	10
2.1.5	Zdroje motivace	10
2.1.6	Druhy motivace	13
2.2	Motivační teorie, metody, modely	14
2.2.1	Metoda Cukru a biče.....	14
2.2.2	Model respektu	15
2.2.3	Maslowova hierarchie potřeb	24
2.2.4	Herzbergova motivační teorie dvou faktorů	27
2.2.5	McGregorova teorie X a teorie Y	29
2.2.6	Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.....	29
2.2.7	McClellandova teorie potřeb	31
2.2.8	Vroomova teorie očekávání.....	32
2.2.9	Adamsova teorie spravedlnosti.....	33
2.2.10	Závěr k uplatnění motivačních teorií v manažerské praxi	34
2.3	Metodika a její postup – dotazníkové šetření.....	36
2.3.1	Základní pravidla a postup při sestavení dotazníku.....	36
2.3.2	Typy otázek v dotazníkovém šetření	37
2.3.3	Předvýzkum	39
2.3.4	Dotazníkové šetření v organizaci	39
3.	Charakteristika společnosti.....	41

3.1 Služby poskytované společností Ridera Bohemia a.s.	41
3.2 Společenská odpovědnost.....	42
4. Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	44
4.1 Rozčlenění respondentů	44
4.1.1 Pohlaví respondentů	45
4.1.2 Věk respondentů	45
4.1.3 Vzdělání respondentů	46
4.1.4 Pracovní zařazení respondentů	46
4.1.5 Počet odpracovaných let ve společnosti	47
4.2 Otázka č. 1 Uveďte, jak jste spokojen(a) se současnou úrovní motivace ve společnosti.	47
4.3 Otázka č. 2 U každého z níže uvedených faktorů uveďte, jak je pro Vás důležitý při výkonu práce.	48
4.3.1 Příspěvek na stravování	49
4.3.2 Prémie	49
4.3.3 Atmosféra na pracovišti.....	50
4.3.4 Dobré vztahy s nadřízeným	51
4.3.5 Současná mzda	51
4.3.6 Vitamíny a čisticí prostředky.....	52
4.3.7 Možnost pracovního postupu.....	52
4.3.8 Další vzdělávání a rozvoj	53
4.3.9 Používání firemního vozu, telefonu.....	53
4.3.10 Zlevněné firemní produkty	54
4.3.11 Pochvala, uznání nadřízeného.....	54
4.4 Otázka č. 3 U každého z níže uvedených faktorů uveďte, nakolik byste si jej přáli ve společnosti zavést.....	55
4.4.1 Příspěvek na bydlení.....	55
4.4.2 Příspěvek na dopravu.....	56

4.4.3	Více dnů dovolené	56
4.4.4	Vyšší mzda	57
4.4.5	Občerstvení na pracovišti	57
4.4.6	Odpočinková zóna	58
4.4.7	Stravenky ve vyšší hodnotě	58
4.4.8	Sick days.....	59
4.4.9	Cafeterie.....	59
4.4.10	Jiné	60
4.5	Otázka č. 4 Z následujících možností, prosím, zakroužkujte tu, která nejlépe vyjadřuje Váš vztah k dané otázce.	60
4.5.1	Otázka č. 4.1 - Jak hodnotíte vztahy Vás a Vašich kolegů?	61
4.5.2	Otázka č. 4.2 - Jak hodnotíte vztah s Vaším nadřízeným?	62
4.5.3	Otázka č. 4.3 – Máte pocit, že Vás Váš nadřízený motivuje?	63
4.5.4	Otázka č. 4.4 – Jak hodnotíte možnost pracovního postupu v rámci organizace? 64	
4.5.5	Otázka č. 4.5 – Jak hodnotíte možnost vzdělávání a rozvoje v rámci organizace?.....	66
4.5.6	Otázka č. 4.6 – Jak hodnotíte informovanost v rámci organizace?	67
4.5.7	Otázka č. 4.7 – Jak hodnotíte rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? 68	
4.5.8	Otázka č. 4.8 V jaké míře jste spokojeni s uznáním za pracovní výsledky? ..	69
4.5.9	Otázka č. 4.9 – Jak jste spokojeni s Vaší mzdou?	70
4.5.10	Otázka č. 4.10 – Označili byste odměňování v organizaci za spravedlivé? 71	
5.	Návrhy a doporučení	72
5.1	Současný motivační systém společnosti.....	72
5.1.1	Nedostatečné vzdělávání a rozvoj v organizaci.....	73
5.1.2	Nespravedlivé odměňování a nespokojenost se mzdou	73
5.1.3	Špatná komunikace napříč organizací	75

5.1.4	Nemožnost pracovního postupu	77
5.1.5	Nedostatek uznání a pochvaly	79
5.1.6	Nedůvěra v zaměstnance	81
5.1.7	Nedostatek zpětné vazby	82
5.2	Zavedení nových motivačních faktorů	83
6.	Závěr	85
	Seznam použité literatury	86
	Seznam zkratek	89
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Příloha 1- Dotazník	

1. Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců ve společnosti Ridera Bohemia a.s. Téma motivace je v dnešní době velice populární, protože stále více osob chce vykonávat svou práci s láskou a chutí, chtějí v ní nalézt svou vášeň a zastaralý názor, že pracujeme pouze pro peníze se již pomalu vytrácí. Lidé chtějí ráno vstávat s pocitem, že jejich práce má smysl, chtějí zde nalézt své přátele a pracovat v uvolněné atmosféře. Proto byla jako téma této práce vybrána právě motivace.

V první části práce si definujeme základní pojmosloví související s oblastí motivace zaměstnanců. Uvedeme si různé definice motivace, motivu, stimulace, stimulu. Dále si přiblížíme zdroje a druhy motivace, s jakými se můžeme v praxi setkat. Uvedeme si nejznámější motivační teorie a jejich vliv na motivaci pracovníků a také si objasníme základní pravidla a postupy při dotazníkovém šetření, které bylo použito jako výzkumný nástroj pro účely této práce.

V další části si představíme společnost Ridera Bohemia a.s., ve stručnosti uvedeme, čím se tato organizace zabývá a jaké služby poskytuje. Zmíníme se také o společenské odpovědnosti této společnosti a nastíníme její misi a vizi. Poté plynule přejdeme k analytickému zpracování dat sesbíraných dotazníkovým šetřením. Rozdělíme si respondenty do několika skupin a vyhodnotíme jejich odpovědi u jednotlivých otázek. Vše přehledně podložíme tabulkami a grafy. Na základě takto zpracovaných dat doporučíme společnosti návrhy, které mohou pomoci k odstranění problémů a zvýšení spokojenosti pracovníků této organizace.

Cílem této práce je zmapovat spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem společnosti a na základě podnětů ze strany pracovníků doporučit společnosti opatření, které povedou ke zkvalitnění jejího motivačního systému a k růstu spokojenosti zaměstnanců.

2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

V první části této kapitoly se budeme věnovat teoretickým východiskům motivace zaměstnanců. Uvedeme si základní definice pojmů jako je motivace či motiv, stimulace či stimul. Krátce pohovoříme také o druzích motivace a rozdílech mezi motivací intrinsickou a extrinsickou.

V následující části si rozvineme nejznámější motivační teorie, popíšeme si jejich vliv při motivaci zaměstnanců a případně i jejich vzájemné korelace. Nastíníme si zde metodu známou jako Cukr a bič nebo méně známý, avšak velice důležitý Model respektu. Později se dostaneme také k Maslowově hierarchii potřeb, Herzbergově motivační teorii dvou faktorů nebo McGregorově teorii X a teorii Y. Neopomeneme ani Alderferovu teorii motivačních potřeb známou pod zkratkou ERG či McClellandovu teorii potřeb. Ke konci této části zmíníme i Vroomovu teorii očekávání známou pod zkratkou VIE model a Adamsovu teorii spravedlnosti.

Na závěr této kapitoly uvedeme použitou metodiku a její postup, vč. základních pravidel při sestavování dotazníku či výběru vhodných typů otázek. Zmíníme, proč je důležité provádět předvýzkum a také popíšeme, jak bylo dotazníkově šetření prováděno v konkrétní organizaci.

2.1 Definice základních pojmů

V následujícím textu si vysvětlíme základní pojmy, související s motivací zaměstnanců, shrneme si, co slovo motivace znamená, co si můžeme představit pod pojmy jako jsou motiv, stimulace či stimul. Krátce si také objasníme, jaké můžeme mít zdroje motivace a s jakými typy motivace se v praxi můžeme setkat.

2.1.1 Motivace

Pojem motivace byl odvozen z latinského slova *movere*, které se překládá jako pohybovat, hýbat. [13]

Michael Armstrong ve svém díle Řízení lidských zdrojů uvádí, že se motivace týká těch faktorů, které člověka ovlivňují chovat se určitým způsobem. Třemi složkami motivace jsou podle něj:

- směr – o co se daná osoba pokouší;
- vytrvalost – jak dlouhou dobu se o to pokouší;
- úsilí – s jakou vervou se o to pokouší. [1]

Bedrnová a Nový ve své knize Psychologie a sociologie řízení označují tyto tři složky jako tři dimenze motivace. Dimenze směru nás může nejen směřovat správným směrem, ale rovněž nás může od nevhodného směru odvracet. Dimenze vytrvalosti nám ukazuje schopnost, s jakou člověk čelí vnitřním i vnějším bariérám, které by mu mohly bránit při jeho konání. A poslední dimenzi označují jako dimenzi vytrvalosti, která vyjadřuje úsilí, jaké jedinec vyvíjí pro dosažení daného cíle. [2]

Motivací se zabýval i Jiří Plamínek, který ve své publikaci Tajemství motivace uvádí, že o motivaci se jedná, pouze pokud k vyvolání ochoty člověka používáme již existující vnitřní motivy, tedy tzv. vnitřní svět motivovaného člověka. Lidé vykonávají práci, protože ji považují za důležitou či významnou anebo proto, že je baví. Nevýhodu spatřuje ve skutečnosti, že je nezbytné daného člověka dobře znát a hodně o něm vědět, stejně jako o procesu samotné motivace. Dále uvádí, že pokud není nutná neustálá kontrola, může být výhodnější použít jednodušší alternativu, tedy stimulaci (viz podkapitola 2.1.3). V praxi se bohužel můžeme setkat i s dalším zjednodušováním, které může vést až k násilným praktikám jako jsou vydírání, nátlak, manipulace či podvody. [14]

Pavel Říčan ve své knize Psychologie osobnosti definoval motivaci jako označení, které se souhrnně používá pro motivy a jejich působení. Motivů se blíže zabýváme v další podkapitole. [15]

2.1.2 Motiv

Slovo motiv pochází z latinského *motus*, což znamená pohyb. Dalo by se tedy tvrdit, že motiv je síla, která uvádí do pohybu procesy a činnosti, je to tedy cokoli, co vede k aktivitě. U motivů můžeme zpravidla určit i cíl, tedy změnu, které má být dosaženo, ať již v okolním prostředí nebo ve vlastní mysli, popř. těle. [15]

Podle Bělohávků mají motivy dvě složky:

- energizující – dodávají jedincům energii a sílu pro jednání;
- řídící – dávají lidskému jednání směr, slouží jako podklad pro rozhodování.

Na lidské jednání většinou nepůsobí pouze jeden motiv, ale zpravidla několik. Žádoucí je, aby se motivy navzájem doplňovaly a přispívaly tak dané činnosti. Může se ovšem stát, že motivy budou působit protichůdně a v takovém případě dochází k oslabování a někdy až narušení dané činnosti. [3]

Dle Dvořákové existují různé klasifikace motivů, např.:

- prvotní a odvozené;
- vrozené a získané;
- plně či částečně vědomé a nevědomé;
- duchovní a materiální;
- sociogenní, psychogenní a biogenní. [6]

2.1.3 Stimulace

Stimulace je oproti motivaci poměrně jednoduchá. Obecně se dá říci, že práce bude probíhat, pokud do určité míry budeme kompenzovat nepohodlí spojené s výkonem práce nebo pokud vyplácíme zaměstnanci odměnu za jeho výkon apod. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce probíhá jen po dobu, po kterou budou působit stimuly. [14]

Stimulace se tedy od motivace odlišuje zejména tím, že reaguje na vnější pobídky.

2.1.4 Stimul

Stimul u motivační teorie vedení lidí představuje podnět, který působí z vnějšího okolí. Pokud se zájmy a potřeby daného člověka dostanou do konfliktu, může to být právě stimul, který přiřadí priority jednotlivým zájmům a potřebám, a tedy usměrňuje chování daného jedince určitým směrem. V pracovní praxi se stimuly využívají k ovlivňování chování podřízených zaměstnanců ke zvýšení jejich efektivnosti a výkonu. Nevýhodou stimulů, ve srovnání s motivy, je jejich krátkodobá účinnost a musí se tedy neustále opakovat. [7]

2.1.5 Zdroje motivace

Dle Reinholda Messnera mezi základní zdroje motivace patří potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty. Těchto 5 zdrojů dohromady vytváří motivační profil každého člověka. [5]

Potřeby

Potřeby vytvářejí obsah motivace. Pokud nejsou uspokojovány, vedou k nerovnovážnému stavu. Abychom se opět dostali do stavu rovnováhy, je třeba zjistit co uspokojí tuto potřebu a zvolit takový postup, který povede ke znovunastolení rovnováhy. Na druhou stranu jsou neuspokojené potřeby pro motivaci velmi důležité, protože chování člověka je poháněno právě těmito neuspokojenými potřebami.

Pro každého jedince jsou potřeby různě důležité, závisí to na množství faktorů, např. na prostředí, z něhož jedinec pochází, na výchově či na jeho momentální situaci.

Časem vznikla řada teorií, zabývající se potřebami. Blíže se této problematice budeme věnovat v kapitole 2.2. Motivační teorie, metody, modely. [1; 9]

Zájmy

Zájmy můžeme charakterizovat jako dlouhotrvající pozornost člověka, jež je věnována určité oblasti činností či předmětů. Jsou to motivy, které se objevují v životě daného jedince často a opakovaně. Zájmy úzce souvisejí s individuální osobnostní strukturou jedince a jsou tedy rozhodující pro motivační zaměření člověka. [5]

Lidé mívají přirozeně častěji zájem o to, co jim jde lépe, než aby věnovali úsilí něčemu, co jim nejde nebo je stojí hodně námahy s malými výsledky. Méně často se pak můžeme setkat s lidmi, kteří věnují úsilí činnostem, pro které mají pouze průměrné nadání. U těchto činností se ale často jedná pouze o povrchní zájmy. [15]

Zájem je tedy určitý specifický druh motivů. Každý člověk má zájmy, které souvisejí s jeho preferencemi a motivy. Pokud bychom chtěli zájmy nějak klasifikovat, byl by to obtížný úkol, protože zájmů je nespočet. Prakticky jakákoli činnost, která existuje a těší člověka, se může stát jeho zájmem. Přesto se o tuto klasifikaci pokusil Josef Stavěl a za klasický výčet zájmů považuje zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné a sportovní. [13]

Návyky

Návyky jsou činnosti, které člověk v průběhu života realizuje častěji, opakovaně a v určitých typických situacích. Vzhledem k častému opakování těchto činností se z nich časem stávají stereotypy, které je možno také charakterizovat jako návyky. Je to fixovaný způsob provádění dané akce, ke kterému člověk inklinuje automaticky v určitých situacích.

Dle Moose se z návyků časem stává závislost na daném zautomatizovaném řešení určitých situací. [5]

Ideály

Ideál jako zdroj motivace je určitá názorová představa daného subjektu o něčem žádoucím, pozitivně hodnoceném, představujícím cíl jeho snažení a jednání. Je to tedy skutečnost, o kterou daný jedinec usiluje. Na základě ideálů můžeme určit osobní profil člověka, jeho životní cíle a

také jeho cíle v pracovním životě. Člověk vnímá ideály jako cíle, kterých není s to dosáhnout, to jej ovšem motivuje a posouvá směrem k seberealizaci. [13]

Hodnoty

V průběhu života se člověk setkává s jevy, které nezná a snaží se je pochopit, přisoudit jim hodnotu. Hodnota je také způsob, jakým daný člověk pojímá dobro, proto je tedy samotná hodnota vždy pozitivní a kladná. Na vytvoření hodnot mají vliv jak vnější, tak vnitřní činitelé. Pokud bychom hovořili o přikládání či odebírání hodnoty, pak hovoříme o procesu zvaném hodnocení. Tento proces může být jak subjektivní, tak skupinový nebo také spontánní či záměrný.

Osobní hodnotový systém si tvoří každý jedinec sám, často přitom vychází ze svého sociálního zázemí a prostředí. Člověk pak různým věcem a činnostem přiřazuje buďto nižší nebo vyšší hodnotu. Protože hodnotové systémy se u každého jedince liší, jsou velmi důležité při ovlivňování chování daného člověka. Můžeme na ně nahlížet jako na motivačního chování jednotlivců. Je přirozené, že daného jedince bude více motivovat skutečnost, kterou má ve svém hodnotovém systému jako důležitější a které přisuzuje určitou kladnou hodnotu. Naopak u věcí, které vnímá jako nepříjemné a přiřazuje jim negativní hodnoty, bude jeho snaha buďto menší nebo bude k daným skutečnostem lhostejný.

Pro každého člověka může být hodnotou něco jiného a může to být ve své podstatě cokoli. Za jakési obecně platné hodnoty se považuje zdraví, vzdělání, svoboda, úspěšnost, potomci, pracovní zařazení, bohatství, pravda apod. [13]

Hodnotám se věnoval i německý psycholog Eduard Spranger, který vycházel z toho, jakým hodnotám dávají lidé v životě přednost. Na základě toho vyčlenil 6 typů osobnosti, které dnes známe pod názvem „Sprangerova teorie“. Spranger rozlišuje:

- **teoretický typ** – člověk toho typu věci zkoumá, objasňuje, dívá se na svět jako na systém, vidí věci v souvislostech a chce poznávat nejrůznější zákonitosti, čerpat nové informace. Je racionální, neosobní, vědecký typ, který je odtržen od reality a majetek nebo požitky nevnímá jako důležité. Snaží se hledat pravdu a kritiku a nejvyšší hodnotu pro něj vyjadřuje poznání;
- **ekonomický typ** – tento typ člověka má na prvním místě sebe a vlastní prospěch, chce být zabezpečený a mít se dobře, tudíž své okolí využívá k dosažení svých cílů. Na rozdíl od teoretického typu miluje blahobyť a hromadí majetek. Vše měří praktičností a užitečností a nejvyšší hodnotu pro něj představuje užitek;

- **estetický typ** – vnímá život jako sled uměleckých obrazů, které se neustále mění. Nezajímají jej materiální hodnoty, majetky a blahobyt jako člověka ekonomického typu. Jsou to lidé, kteří vše hodně prožívají, jsou odtrženi od reality a nezajímá je názor jejich okolí, protože jsou to individualisté. Nejvyšší hodnotou jsou pro tyto jedince forma, harmonie a krása;
- **mocenský typ** (někdy také označován jako politický typ) – jedinec tohoto typu se domáhá moci, touží po tom být vůdce, být uznáván a nadřizen, považován za mocného. Lidé mocenského typu neberou dobře konkurenci a prosazují sami sebe. Jsou to těžko snesitelné typy, nejsou příliš společenští a nemají proto moc přátel. Neustále vyhledávají soutěžení a příležitosti k ovládnutí druhých, nejvyšší hodnotou pro tento typ člověka je moc;
- **sociální typ** – lidé tohoto typu jsou na rozdíl od mocenského typu hodně společenští, zaměřeni na vztahy a na lidi. Rádi pomáhají druhým a často zapomínají sami na sebe. Vyznačují se empatií a obětavostí. Dokáží být agresivní, když bojují vůči utlačování. Jsou to altruisté, pro něž je láska tou nejvyšší hodnotou;
- **ideový typ** (někdy nazýván jako typ náboženský) – má blízko k sociálním typům, přiklání se k myšlenkám a ideálům, které považují za zásadní a jsou pro ně schopni obětovat cokoli. Neuznávají materiální hodnoty a tíhnou k silným zážitkům, mezi které patří i fyzické utrpení. Nejvyšší hodnotu spatřují tito lidé v jednotě. [19]

Dnes se můžeme setkat i s rozšířením tohoto modelu o typ technický či sportovní. Představitelé jednotlivých typů mívají tendence k opovrhování ostatními typy, které považují za méně hodnotné až směšné, např. mocenskému typu je k smíchu pravda, kterou vyznává typ teoretický a ekonomickému typu bude k smíchu víra a jednota, kterou uznává typ ideový atd.

Z výše uvedeného stručného výčtu osobností a jejich hlavních hodnot vyplývá, že pro motivaci lidí je žádoucí až nezbytné pochopit jejich hodnoty a motivaci alespoň do jisté míry přizpůsobit hodnotovému systému daného jedince, jinak by tyto snahy nemusely být účinné. [13]

2.1.6 Druhy motivace

V praxi můžeme narazit na dva druhy motivace, intrinsickou a extrinsickou, které vycházejí z koncepce dvou motivačních subsystémů, intrinsického a extrinsického.

Intrinsická motivace – takto motivovaný člověk je poháněn tím, že uspokojuje své potřeby a vlastní cíle, jeho motivace je tedy vnitřní. Takový jedinec získává intrinsické odměny nejen tím, že pracovními činnostmi uspokojí své potřeby, ale rovněž pozitivní zpětnou vazbou. Pokud jedinec hodnotí své pracovní aktivity jako zajímavé a práce mu přináší spokojenost, hovoříme o intrinsické spokojenosti. Tento typ spokojenosti můžeme u pracovníků ovlivnit např. zajímavou pracovní náplní nebo možnostmi kariérního rozvoje. Intrinsická motivace může být do jisté míry ovlivněna i stimuly, které pracovníkům poskytují jejich nadřízení a vedení společnosti.

Extrinsická motivace – o tomto typu motivace hovoříme tehdy, pokud se jedinec rozhodne přijmout externí stimuly a vnější faktory, působící na jeho motivovanost. Mohou zde patřit i externí stimuly, které evokují automatizované chování. Extrinsická motivace může být tedy ovlivněna např. peněžitou odměnou, ujištěním, že jedinec nepřijde o svou pracovní pozici, možností pracovního postupu anebo příznivými podmínkami pro vlastní vykonávání pracovní činnosti. Výhodou zde může být fakt, že tyto stimuly zpravidla působí napříč celou organizací. Nevýhodou naopak to, že zaměstnanci mohou tyto stimuly brát spíše jako faktory, které se neváží k jejich výkonu.

Rozdíl mezi intrinsickou a extrinsickou motivací by se dal přirovnat k rozdílům mezi motivací a stimulací. V zahraničních publikacích se často setkáváme právě s pojmy intrinsická a extrinsická motivace, kdežto stimulace a motivace jsou typické spíše pro české autory. [10]

2.2 Motivační teorie, metody, modely

V tomto úseku teoretické části práce si pohovoříme o základních motivačních teoriích a jejich dopadech na motivaci zaměstnanců v praxi. Vysvětlíme si hlavní podstatu těchto teorií a případné rozdíly mezi nimi.

2.2.1 Metoda Cukru a biče

Tato metoda patří ke klasickému modelu řízení, ve kterém vycházíme z předpokladu, že práce je nutné zlo, kterému se snažíme při každé příležitosti vyhnout. Jediné, co člověka zajímá, je jakou odměnu za svoji práci dostane. Jelikož hovoříme o klasickém modelu řízení, je člověk neustále kontrolován a případně i potrestán za své chyby. Právě toto si můžeme představit pod pojmem bič. Naopak za cukr můžeme považovat odměnu za provedenou práci a bič v tomto

případě může být také zmenšení odměny nebo její úplné odnětí. Je tedy patrné, že celá metoda stojí a padá na hmotných stimulech a strachu z potrestání. [5]

Metoda Cukru a biče je postavená na postupech operantního podmiňování. Jedná se o způsob učení, který má změnit chování daného subjektu. Těchto změn je dosahováno posilováním (ať již pozitivním nebo negativním) nebo trestem.

Při pozitivním i negativním posilováním jde o zvyšování pravděpodobnosti opakování určitého chování i do budoucna. Mezi pozitivní formy posilování patří např. peníze, pochvala či různá privilegia nebo jiné formy odměn. Negativní posilování se zabývá spíše odstraňováním negativních stimulů. To vede k vyhýbání se určitým situacím, a to bohužel i ve chvílích, kdy by bylo žádoucí problémům čelit. Jedinec se pak uchyluje, k již zasetému chování i v případech, kdy se situace vyvolávající negativní pocity změnila. Z těchto důvodů se negativní posilování v praxi příliš nepoužívá.

Trest se používá pro snížení pravděpodobnosti opakování určitého nežádoucího chování v budoucnosti. Může zde patřit např. penále, odebrání privilegií, snížení či odebrání odměny, ignorování aj. Důležité je zde zjištění, jestli zvolený způsob trestu má žádoucí dopad na chování jedince, pokud ne, nejedná se v této souvislosti o trest. Pokud např. nadřízený kárá zaměstnance za pozdní příchody do práce a ten své chování změní, tedy začne chodit včas, je možné kárání považovat za trest. Pokud manželka kárá svého muže za pozdní příchody domů a ten své chování nezmění, není možné kárání manželky považovat za trest, protože se neodrazilo na chování jejího manžela.

S pozitivním posilováním souvisí i benefiční programy firem. Marciano tvrdí, že většina benefičních programů ve skutečnosti nefunguje, protože řada firem zaměstnává nedostatečně motivované zaměstnance. Říká, že část jich může být těmito programy povzbuzována, ale většina pracovníků se kvůli nim cítí být potrestána. Navíc jsou tyto programy velmi nákladné a náročné. Špatně je podle něj to, že se tyto programy většinou zaměřují na již efektivní a produktivní zaměstnance, kteří jsou již dostatečně angažovaní. Tím snižují motivaci ostatních pracovníků, protože na program nahlíží jako na individuálně zaměřený, místo toho, aby motivoval celý tým, jak by tomu mělo správně být.

Marciano ve své knize dále uvádí, že metoda Cukru a biče nefunguje a firmy by se měly zaměřit spíše na Model respektu (viz podkapitola 2.2.2) [11]

2.2.2 Model respektu

Respekt je stavebním kamenem všech vztahů, až již soukromých nebo pracovních a je také nezbytnou podmínkou zvyšující angažovanost zaměstnanců. Je obtížné a kontraproduktivní

snažit se dostat závazkům k sobě, ostatním lidem nebo organizaci, pokud si jich nevážíme. Je řada důvodů, díky kterým můžeme začít pociťovat respekt k jiným osobám, např. zjistíme, že náš kolega adoptoval handicapované dítě nebo pracuje jako dobrovolník. Vyhledáváme kontakt s lidmi, které respektujeme, protože jsou nám sympatičtí. Naopak ztrácíme respekt k lidem, o kterých zjistíme skutečnosti, které se nám nelíbí, např. že náš kolega pomlouvá ostatní nebo se chlubí cizími výsledky apod.

Existují dva odlišné přístupy, jak získat respekt druhých. První je založený na zastrašování a vyhrožování, formou: „Budeš mě respektovat, protože jinak ti ublížím.“ Druhý přístup je přesně opačný, neexistuje zde manipulace a ovládání druhých, je postavený na principu: „Budu tě respektovat, protože takový jsem.“ Týká se tedy přirozeného respektu, jaký jsme mohli zaznamenat u Martina Luthera Kinga, Abrahama Lincolna a jiných vážených osobností. Lidé, kteří získávají přirozený respekt, jsou bráni jako lídři a získávají věrné následovníky, kteří se snaží sami a dobrovolně naplnit jejich vize. Samozřejmě respekt zde musí proudit i z druhé strany, tedy směrem k jejich stoupencům, kterých si váží. Přirozený respekt je žádoucí i pro lídry v organizacích, protože si snáze získávají loajalitu lidí kolem sebe.

Model respektu je tedy založen na filozofii, že když s lidmi nakládáme s respektem, tak se v práci více angažují a pracují pilněji pro dosažení cílů organizace. Naopak nerespektování pracovníci, pokud pracují usilovně, nedělají to pro dosahování cílů organizace, ale pro osobní zisk.

Model respektu se skládá z tzv. kruhu respektu, který zahrnuje organizaci (její vize, cíle, politiku apod.), nadřízené (konkrétně přímého nadřízeného, přesvědčení o jeho kompetentnosti, etičnosti, poctivosti apod.), členy týmu (přesvědčení o jejich nápomocnosti, čestnosti, snaze o spolupráci apod.), práci (jestli přináší výzvu, jestli je prospěšná, zajímavá, jestli má pro nás i okolí hodnotu) a jedince (zdali pociťuje respekt ze strany organizace, nadřízeného, členů týmu apod.). Pokud zaměstnanec pociťuje vysokou míru respektu ke všem těmto složkám, jedná se o ideální stav, protože takový člověk se cítí být zapálený do své práce, má pocit, že jeho práce má smysl a většinou tuto činnost ani za práci nepovažuje. Je hrdý na to, co dělá, cítí se angažovaně a nezvažuje možnost odchodu ze zaměstnání.

Marciano radí organizacím, aby nechávaly své zaměstnance přicházet s vlastními návrhy, aby se zaměřovaly na projekty, které je možno dokončit za jeden den, protože lidé se pak cítí hrdě, že se na celém projektu podíleli od začátku do konce. Dále vyzývá organizace, aby konkretizovaly své cíle a zaměřovaly se také na jejich dlouhodobost. Pracovníci pak mohou delší dobu poukazovat, že „toto“ je výsledkem jejich práce. Projekty by také měly být velmi dobře organizované a koordinované a je rovněž žádoucí, aby se pracovníci podíleli na procesu

jejich plánování. Pokud se zaměstnanci podílejí na nějaké veřejné akci či projektu, je dobré tuto akci dokumentovat a fotografovat, zaznamenat účast všech podílejících se osob. Tyto snímky pak mohou organizaci reprezentovat jako marketingové materiály, firemní letáky apod. Žádoucí je rovněž aby vedoucí pracovníci šli vždy příkladem, tedy přicházeli první a odcházeli poslední, předváděli svou podporu apod. Všechny tyto rady a kroky vedou ke zvyšování respektu, který zaměstnanci pocítují k organizaci, ve které pracují.

Stejně tak je důležité dbát na zvyšování respektu zaměstnanců ke svým nadřízeným. Toho je možné docílit např. poskytováním konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům, ze strany daného nadřízeného. Nadřízení pracovníci by také měli dbát na to, jak na své podřízené působí. Mezi oceňované vlastnosti patří férovost, důvěryhodnost, čestnost, vnímavost, nápomocnost, snaha o udržení týmu pohromadě a podpora i v těžkých časech. Je velmi důležité, aby zaměstnanci pohlíželi na své nadřízené jako na obhájce cílů svých podřízených a zároveň organizace. Kdykoli se vedoucí pracovníci vyjadřují negativně o samotné organizaci nebo o jejích zaměstnancích, ztrácí tím v očích ostatních respekt.

Respekt k práci závisí na tom, jestli zaměstnanec považuje svou práci za podnětnou, smysluplnou a využívající celou řadu jeho schopností. Pokud nadřízený často zadává svým zaměstnancům práci, která je nesmyslná nebo hluboko pod jejich možnostmi, cítí se demotivovaní a své práce si neváží. Naopak pokud pracovníci dostávají náročné úkoly a úspěšně je dokončí, cítí se hrdí a úspěšní. Proto řada firem odmítá najímat příliš kvalifikované pracovníky, kterým běžné pracovní úkoly přijdou nudné a po čase stejně organizaci opustí a půjdou hledat lepší příležitosti. Je tedy důležité udržovat pracovníky stimulované a angažované. Lídři a vedoucí pracovníci by měli neustále ujišťovat zaměstnance, že jejich práce má smysl a vysvětlit jim, proč právě jim zadané úkoly jsou důležité. Aby si člověk udržel plnou angažovanost, měl by každý den odcházet z práce s pocitem, že přispěl cílům organizace.

V neposlední řadě je důležité ujistit se, že i samotní zaměstnanci se cítí být respektováni ze strany organizace. Čím vyšší ocenění a uznání lidé pocítují, tím více se v práci snaží. Každý člověk si přeje pracovat ve společnosti, která je čestná a ke svým zaměstnancům se chová uctivě, poctivě a s respektem.

Marciano definoval 7 hnacích sil modelu respektu:

1. Uznání – **R**ecognition;
2. Zplnomocnění – **E**mpowerment;
3. Podpůrná zpětná vazba – **S**upportive feedback;
4. Partnerství – **P**artnering;
5. Očekávání – **E**xpectations;

6. Zájem – Consideration;

7. Důvěra – Trust.

Když spojíme začáteční písmena těchto 7 hnacích sil, získáme slovo RESPECT. Na následujících stránkách si blíže popíšeme jednotlivé hnací síly. [11]

Uznání

V oblasti lidských zdrojů je vliv uznání za výkon zaměstnanců obrovský, pracovníci touží po pochvale a uznání za jejich snahu a námahu, chtějí vědět, že to, co dělají má smysl a je ceněno. Mnohdy si lidé nejvíce cení obyčejného slova „děkuji“. Bohužel v dnešní praxi si řada vedoucích pracovníků nemyslí, že by měli za práci zaměstnancům děkovat. Přitom uznání za práci má okamžitý pozitivní účinek a zvyšuje osobní odhodlání zaměstnanců, např. jednou poděkujeme zaměstnanci, že provedl dobrovolně činnost, kterou nemá v popisu práce, a je pravděpodobné, že jej to motivuje k zopakování této činnosti i do budoucna. Naopak opomíjení projevů uznání může mít negativní následky, např. požádáme zaměstnance, aby v práci zůstal přesčas a s něčím nám pomohl, on nám vyhoví a my mu za jeho snahu ani nepoděkujeme. Je pravděpodobné, že se daný zaměstnanec bude cítit nedoceněný a příště této žádosti nebude chtít vyhovět.

Projevy uznání je vhodné zapojit i do snahy o změnu určitého chování zaměstnance. Pokud se snažíme změnit pracovní návyky nebo určité chování zaměstnance (např. pozdní příchody do práce apod.), daný člověk své chování změní a nedostane se mu za to pochvaly, dá se předpokládat, že se po čase vrátí ke starým návykům.

Princip uznání je velice jednoduchý, nenákladný, ale zároveň velice mocný a účinný nástroj. Organizace těží z iniciativy svých zaměstnanců a právě pochvala, uznání či poděkování motivují zaměstnance, aby tuto iniciativu vyvíjeli i nadále.

Konkrétní způsoby využití tohoto principu v praxi si vysvětlíme níže, v kapitole 5.1.5 Nedostatek uznání a pochvaly. [11]

Zplnomocnění

Zplnomocňování zaměstnanců nejčastěji probíhá formou jejich školení či poskytováním příležitostí k jejich úspěchu. Se zplnomocněním souvisí také růst odpovědnosti a samostatnosti v rozhodování. Často se můžeme setkat i s přístupem zdolávání chyb, řešení krizových či rizikových situací apod. Základním stavebním kamenem tohoto procesu je poskytnout zaměstnancům prostředí, ve kterém se mohou rozvíjet a uspět.

Pokud jsou zaměstnanci školeni a vzdělávání, jsou pro svou práci kompetentní a takoví zaměstnanci jsou mnohem produktivnější a efektivnější, než by tomu bylo v opačném případě. Navíc jsou tito zaměstnanci všestrannější a více flexibilní a mohou tak zastoupit ostatní pracovníky, bude-li potřeba. Další výhodou zplnomocněných zaměstnanců je fakt, že ze strany manažerů a nadřízených poté již nepotřebují takovou míru podpory a času. Sami se více angažují a jsou iniciativní, sami přispívají ke zdokonalování procesů v organizaci a jsou pro ni cennější. [11]

Podpůrná zpětná vazba

Podpůrná zpětná vazba je pro zaměstnance cenná obzvláště tím, že pomáhá usměrňovat jejich chování žádoucím směrem. Až už se jedná o pozitivní či negativní zpětnou vazbu, měla by být poskytována podpůrně, tzn. mělo by být jasné, že se soustředí na úspěch zaměstnanců ve prospěch celé organizace. Aby byl tento nástroj nejúčinnější, měla by být zpětná vazba poskytována každodenně, upřímným a konstruktivním způsobem. V dnešní době na sebe nadřízení berou roli kouče či mentora, jehož úkolem je doručit tuto zpětnou vazbu svým podřízeným nebo členům týmu. Podobu můžeme nalézt ve sportovní terminologii, kde kouč hraje důležitou roli a musí motivovat svůj tým, aby úspěšně ukončili zápas.

Hlavním přínosem poskytování zpětné vazby průběžným způsobem je, že zaměstnanci na svých nadřízených mohou vidět, že věnují pozornost jejich výsledkům a pílí. Důležité je poskytovat zpětnou vazbu všem zaměstnancům, i těm, kteří podávají nejslabší výkon. Pokud tyto pracovníky vyloučíme ze systému poskytování zpětné vazby, mohou si připadat nerespektováni a prokázat menší angažovanost. Navíc při absenci zpětné vazby mají výkony celého týmu klesající tendenci.

Co se týče získávání nových dovedností, projevila se zpětná vazba účinnější než jednorázové školení, protože lidé si lépe osvojují nové znalosti po menších krůčcích. Získávají tak možnost zlepšení se mezi jednotlivými fázemi. To jim zároveň poskytuje možnost vlastní zpětné vazby, protože se mohou na příště připravit a doptat se na okolnosti, které jim nejsou dostatečně známé.

Z pohledu organizace je zpětná vazba přínosná zejména tím, že zvyšuje angažovanost zaměstnanců, zvyšuje úroveň jejich dovedností a dává organizaci přehled o silných i slabých stránkách pracovníků. Poskytováním pravidelné zpětné vazby se vedení organizace seznamuje s klady a zápory zaměstnanců a tyto informace může mj. využít při rozhodování o povýšení zaměstnance či uplatnění určitého talentu v jiné oblasti působení. Dále stálá zpětná vazba

přináší úsporu nákladů, protože umožňuje odstraňovat problémy a nedostatky ihned, jakmile se objeví. [11]

Příklady použití podpůrné zpětné vazby si později uvedeme v kapitole 5.1.7 Nedostatek zpětné vazby.

Partnerství

Tento pojem obsahuje mnohem více než týmovou práci, zahrnuje totiž určitou samostatnost, používání vlastního rozumu, ale také rovnost a určitý stupeň pravomocí, které přesahují klasický vztah vedení společnosti a zaměstnance. Partneři nejsou pouze zaměstnanci, ale také se podílejí na tvorbě mise a vize organizace a zároveň odpovídají za jejich naplňování.

Partnerství lze uplatnit na různých úrovních v organizaci, ať již mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo napříč mezi členy týmů, ale rovněž mezi celými odděleními či divizemi. Tak vzniká synergický efekt (čili spoluprací mezi více složkami vzniká v souhrnu větší efekt, než jakého by bylo dosaženo jednotlivým působením těchto složek. Symbolicky se synergický efekt znázorňuje jako $1+1=3$). Dále může organizace budovat partnerství i externě, tzn. s dodavateli, odběrateli, zákazníky, odborovými organizacemi, různými asociacemi apod. Takto vzniklá spojení mohou organizaci poskytnout další zdroje nebo příležitosti pro rozvoj.

V principu partnerství zaměstnanci rozvíjejí své přednosti a přispívají tak organizaci lepší produktivitou a kvalitní prací. Partnerství je zaměřeno na dosahování společného cíle, tedy je pravděpodobné, že zaměstnanci budou podávat lepší výkony, aby splnily společnou vizi a tím přinášejí organizaci vyšší příjmy a nižší náklady.

Pro partnerství je klíčové, aby zaměstnanci a organizace sdíleli komplexní informace vč. finanční situace podniku. Tato rovnost vede pracovníky k pocitu angažovanosti a majetnického vztahu ke společnosti. Tím pádem jsou hrdí na svou práci, a to se opět promítá do vyšší kvality jejich výsledků. Důležité je zde i poskytování nových příležitostí pro učení a umožňování práce na podnětných úkolech.

Jak již jsme zmínili výše, partnerství může také vznikat mezi odděleními dané organizace. Tím zaměstnanci získávají možnost podílet se na speciálních úkolech, při kterých spolupracují se zaměstnanci z jiných oddělení. Při těchto projektech dochází ke sdílení zdrojů a vznikají nové perspektivy, což přináší již zmiňovaný synergický efekt.

Co se týče externích partnerství, měla by se organizace snažit neustále nacházet nové příležitosti a možnosti pro spolupráci. A to z toho důvodu, že angažovaní obchodní partneři jsou loajálnější směrem k organizacím, které jim dávají pocit ocenění. Tito partneři nám poté mohou poskytovat cennou zpětnou vazbu, nový pohled na věc nebo pomoc při řešení problémů.

Je tedy zřejmé, že interní a externí partnerství poskytuje organizacím množství příležitostí, o které by jinak byly ochuzeny. [11]

Očekávání

Pokud organizace očekává, že zaměstnanci budou plnit její očekávání, musí jim poskytnout jasně a srozumitelně formulované cíle a požadavky. Kromě srozumitelnosti je důležité také poskytnout zaměstnancům školení, nástroje, ale i zdroje, informace a potřebný čas, aby očekávání organizace splnili. Největší výhodou jasných cílů, a tedy i očekávání, je větší pravděpodobnost jejich kvalitního dosažení. Další výhodou můžeme spatřit v úspoře nákladů, které by jinak vznikaly z přepracování již odvedené práce, pokud se neshoduje s původní představou. Pokud zaměstnanec přesně ví, co se od něj požaduje, nemusí již ztrácet čas tápáním a hledáním správné cesty, ale vydá se přímou cestou k očekávaným výsledkům.

Stanovování obtížně dosažitelných cílů je pro organizaci klíčové, ale zároveň je třeba se ujistit, že jsou plněna očekávání i z pohledu zaměstnanců. Často těmito očekáváními může být možnost pracovního postupu nebo kariérního rozvoje. Opět zde platí, že zaměstnanec, jehož očekávání jsou ze strany organizace plněna, bude angažován pro výkon své práce a bude pracovat efektivněji. Naopak pokud se od zaměstnanců očekává, že budou plnit cíle organizace bez toho, aby byla plněna rovněž jejich očekávání, angažovanost pracovníků klesá a s ní i jejich výkony a efektivita.

Z jasně formulovaných cílů také vyplývá možnost odměnit či pochválit zaměstnance, který splnil očekávání nebo je dokonce převýšil. Na stejném principu pouze z opačného hlediska funguje pokárání zaměstnance, který očekávání nesplnil a příp. poskytnutí zpětné vazby, jak do budoucna těmito nepříjemnostem předcházet. Pracovníci, kteří dosahují vysokého výkonu můžou být demoralizováni, pokud organizace nerozlišuje mezi jejich výsledky a výsledky méně výkonných kolegů.

Lidé obecně chtějí odvádět dobrou práci, protože špatně nesou pocit selhání. Pokud v organizaci existují zaměstnanci, kteří nechtějí svoji práci odvádět kvalitně a jsou neangažovaní, měla by organizace předpokládat, že je to zapříčiněno nedostatečnými informacemi, nedostatkem zdrojů nebo špatnou komunikací. Organizace si často nepřipouštějí, že jejich zaměstnanci selhávají, protože je k tomu sama organizace dohnala. Jestliže je podnik i přesto přesvědčen, že kořen selhání je v jeho zaměstnancích, měl by je dále rozvíjet, řídit a přivést k úspěchu.

Prvotní stanovení očekávání vzniká již při přijímacím řízení. Personalisti informují kandidáty o očekáváních ze strany organizace a zároveň jim sdělují, co mohou očekávat oni od

nového zaměstnavatele. Čím srozumitelněji a jasněji přednesou obě strany svá očekávání, tím snáze dojde ke shodě mezi nimi. Je tedy zřejmé, že jasnost očekávání je klíčová jak na začátku vzniku pracovního poměru, tak po celou dobu jeho trvání a odráží efektivitu, angažovanost a kvalitu práce zaměstnanců. [11; 12]

Zájem

Další způsob, jakým lze rychle, snadno a nenákladně zvýšit angažovanost zaměstnanců je projevení zájmu. Znamená to věnovat pozornost jejich osobě a myšlenkám. Aby byl člověk schopný projevit zájem, měl by být empatický, vnímavý k pocitům a potřebám druhých. Empatie obecně je brána jako nejvíce problémová vlastnost správného lídra, a to z toho důvodu, že je vrozená a nedá se naučit.

Zaměstnanci oceňují projevený zájem ze strany svých nadřízených, mezi nejčastěji objevovaná témata patří rodina, zdraví a osobní život mimo práci. Projevování zájmu zaměstnancům ovlivňuje jejich pocit respektu, loajality, snižuje absenci zaměstnanců na pracovišti a někdy dokonce i jejich fluktuaci. Navíc loajální zaměstnanec chodí do práce rád a včas, pracuje se zájmem, podává dobré pracovní výkony a je produktivní. Takoví zaměstnanci slouží pro organizaci jako vizitka, protože se dá předpokládat, že když má člověk rád svou práci, tak o ní bude také hezky hovořit i v mimopracovním životě. V opačném případě by jejich negativní postoj mohl do jisté míry poškodit dobrou pověst organizace.

Předpokladem pro projevení zájmu je mít vybudovaný vztah se svými zaměstnanci. Čím více o zaměstnancích víme, tím lépe se nám bude projevovat zájem, protože již víme, na co se máme optat. Další výhodou je narůstající pocit důvěry, ze strany zaměstnanců, tudíž se nám mohou svěřit se svými problémy a starostmi, ať už co se týče práce nebo osobního života. Když zaměstnance známe a víme, jaký život vedou, můžeme je pak lépe motivovat, protože rozumíme jejich potřebám. Nikdy není pozdě začít klást otázky a zajímat se o své zaměstnance, jejich cíle, kariéru a podpořit je ve vypjatých dobách. Nejjednodušším způsobem projevování zájmu jsou každodenní krátké rozhovory se zaměstnanci. [11]

Důvěra

Lidské vztahy, tudíž ani ty pracovní, nemohou fungovat bez určité základní úrovně důvěry. Pokud druhým lidem důvěřujeme, znamená to, že se na ně můžeme spolehnout a věřit tomu, co nám říkají. Jestliže zaměstnanec důvěřuje společnosti, ve které pracuje, stává se z něj věrný a angažovaný pracovník, proto je důležité dbát na vztazích vzájemné důvěry i v pracovním životě.

Pokud zaměstnanec pracuje v prostředí vzájemné důvěry, vykazuje lepší výkonnost, vyšší kreativitu a iniciativu. Naopak, pokud se zaměstnanci bojí učinit cokoli, co jim předem nebylo přesně zadáno, klesá kreativita i iniciativa, jak můžeme vidět v prostředí, kde panuje nedůvěra. I v týmové práci platí, že důvěra zvyšuje výkonnost a souhru celého týmu a přináší efekt synergie. Nedůvěra by vedla ke spekulacím, obavám a ubírala čas i energii, která je potřebná k dokončení úkolů.

Ze všech výše zmíněných hnacích sil modelu respektu, je to právě důvěra, která ušetří nejvíce času. Pokud např. nadřízený celý den kontroluje své podřízené, ztrácí tím čas, který by mohl věnovat jiným produktivním činnostem. Důvěra také zvyšuje produktivitu tím, že snižuje až odstraňuje nechuť ke změnám. To se obzvláště projevuje v dobách klíčových organizačních změn, např. propouštění zaměstnanců, restrukturalizace, fúze firem, změna procesů, změna politiky firmy apod. Zde je důvěra vůči vedení společnosti hlavním faktorem úspěchu, protože zaměstnanci věří, že management společnosti učiní takové rozhodnutí, které je nejlepší pro ně i pro společnost. Lidé se přirozeně brání změnám, které by mohly mít negativní dopady na jejich pracovní pozici. Jestliže zaměstnanci důvěřují těm, kteří tyto změny chtějí zavést, budou se mnohem méně bránit a mnohem více spolupracovat. Proto je v nejlepším zájmu firem dbát na vytváření důvěryhodného prostředí a posilování vzájemné důvěry. Jelikož je důvěra choulostivá záležitost, je velice snadné o ni přijít a náprava těchto škod je pak velice pracná a někdy až nemožná. Důvěru si lidé budují dlouho dobu, ale zničit ji může i jediná událost či věta. Lidé obecně nemají rádi přílišnou kontrolu a dohled, to platí i v práci. Pokud zaměstnanci mají pocit, že je organizace příliš sleduje a svazuje jim ruce, budou se všemožně snažit obejít tato pravidla a najít si cestu, která jim bude vyhovovat. Samozřejmě nechat zaměstnance, aby jednali, jak chtějí, by nebylo příliš moudré ani přínosné, ale je potřeba hledat střídme cesty. Marciano ve své knize Cukr a bič nefungují zmiňuje studii profesora Brenta Cokera z University of Melbourne, který zjistil, že společnosti často blokují webové stránky, dostupné pro jejich zaměstnance. Aktuálním tématem je např. sociální síť Facebook. Organizace se domnívaly, že jejich zaměstnanci ztrácejí na produktivitě, protože příliš času tráví na této sociální síti, a tudíž ji zablokovali. Avšak profesor Coker zjistil, že zaměstnanci, kteří i nadále na této síti surfovali, byli daleko produktivnější než ti, kterým byla tato možnost odepřena. Navíc kořenem problému nebyla samotná sociální síť, ale nízká angažovanost zaměstnanců. Proto když jim organizace začala sledovat jejich činnost na internetu a přišla s tímto omezením, zaměstnanci si to vyložili jako nedůvěru, cítili se nerespektováni, a ještě více ztráceli na angažovanosti.

Principy posilující důvěru jsou transparentnost, otevřená komunikace, vysoká samostatnost, respekt. Vedoucí pracovníci by měli dbát na ujištění svých kolegů a podřízených, že důvěřují v jejich schopnosti a ujistit je, že mají jejich podporu. [11]

Detailněji se budováním důvěry budeme zabývat v kapitole 5.1.6 Nedůvěra v zaměstnance.

2.2.3 Maslowova hierarchie potřeb

S touto motivační teorií poprvé přišel Abraham Maslow, proto bývá často označována jako „Maslowova hierarchie potřeb“. Vyobrazuje se v podobě pyramidy o 5 patrech a to proto, že potřeby, které jsou v ní shrnuty, jsou uspořádány v určitém pořadí, tzv. stupních, které odrážejí jejich význam v celkové struktuře potřeb. Maslow považoval potřeby nikoliv za statických jev, ale za jakousi vnitřní dynamiku, se kterou se mění jak struktura, tak váha jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce. [14]

Člověk začíná s uspokojováním těch nejnižší postavených potřeb a teprve po jejich uspokojení (alespoň částečném) přechází k uspokojování výše položených potřeb. To samozřejmě neplatí za každé situace a pro všechny jednomyslně, ale patří to ke klasickému výkladu této teorie. [6]

Podle Maslowa jsou potřeby vrozené, a tedy jsou do jisté míry nezávislé na sociálních vlivech. Nevědomé potřeby bývají uspokojeny jako první a tím se jejich motivační vliv zmenšuje. Oproti tomu pro vyšší potřeby tento princip neplatí, naopak se jejich uspokojením motivační vliv posiluje a vyžadují další impulsy k jejich uspokojování. Jedná se tedy o princip růstové motivace. Klasické znázornění Maslowovy hierarchie potřeb můžeme vidět na obrázku 2.1 níže. Postupně si všechny příčky pyramidy lépe popíšeme.

Obrázek 2.1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: <http://www.beatusostrava.cz/vzdelavani>

Fyziologické potřeby

Na nejnižším stupni pětiúrovňové pyramidy můžeme nalézt fyziologické potřeby, často označovány také jako potřeby existenční. Jejich uspokojování je nejdůležitější, protože slouží k zachování lidského života. Patří zde hlad, spánek, žízeň, potřeba se slušně oblékat a bydlet. Nemá-li člověk strádat, musí být tyto potřeby uspokojeny. Ve vyspělých zemích nebývá jejich plnění spojováno s obtížemi, a proto jsou považovány za poměrně stabilní. [6; 10; 14]

Potřeba bezpečí a jistoty

Druhou úroveň zauímají potřeby bezpečí a jistoty. K jejich uspokojování musejí být uspokojeny potřeby fyziologické. Zahrnujeme zde potřebu stabilizace, ochrany, pořádku, předpověditelnosti. V zásadě zde tedy spadá vše, co souvisí s jistotou a orientací v jedincově životní situaci jak v současnosti, tak do budoucna. Nespádají zde tedy jen potřeby, co se fyziologického bezpečí týče, ale rovněž potřeby týkající se bezpečnosti ekonomické. Pro zaměstnance je velice důležité mít pocit, že dosáhli ekonomického bezpečí pro sebe i svoji rodinu, a to obzvláště v dobách ekonomické či sociální nejistoty. [6; 10; 14]

Potřeba lásky, přijetí, spolupatříčnosti

Na třetí stupeň spadají potřeby související s láskou, přijetím, spolupatříčností, sounáležitostí, souhrnně označovány jako sociální potřeby. Projevují se především jako snaha o nalezení příslušnosti k určité skupině lidí. Může se jednat o rodinu, pracovní tým, určitou širší komunitu, firmu, obec, ale také o národ či jinou libovolnou skupinu osob. Tyto potřeby jsou realizovány vztahy a kontakty s okolím jedince. Deficity v této oblasti potřeb vyvolávají frustraci, proto stále více firem ve své praxi věnuje pozornost lidským zdrojům a mezilidským vztahům. [6; 10; 14]

Potřeba uznání, úcty

Zde můžeme potřeby rozdělit do dvou skupin, jednou jsou potřeby týkající se sebeúcty a druhou potřeby, které se týkají úcty jiných. Sebeúcta je výsledkem sebehodnocení jedince, kdežto úcta druhých je výsledkem hodnocení okolí. Souhrnně bývají označovány jako potřeby psychologické a spadají zde i uznání, status, či prestiž. Tyto potřeby jsou obzvláště důležité pro zaměstnance s vyšším stupněm pravomocí, ambicí a schopností sebeprosazování. Do jisté míry souvisejí s předchozí skupinou potřeb, tedy s potřebami sociálními. Člověk si přeje někam patřit, ale poté si přeje vynikat ve svých vlastních očích i v očích ostatních lidí. [6; 10; 14]

Potřeba seberealizace

Je to nejvyšší potřeba z pětiúrovňové hierarchie potřeb. Představuje tedy jakýsi vrcholný motivační cíl. Maslow ji považoval za hlavní hybnou sílu osobního rozvoje, protože nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Předpokladem pro motivační účinky této potřeby jsou svobodný přístup k informacím a vyjadřování vlastních názorů. Dle Maslowa se seberealizační potřeby nevyskytují u všech lidí, ale mohou se postupně vyvíjet během jedinceva života. Lidé, kteří mají silně vyvinutou potřebu seberealizace, jsou často primárně motivováni k osobnímu rozvoji a sebeaktualizaci, ale také k hledání širšího smyslu života anebo k chování zaměřenému na užitečnost pro své okolí. [6; 10; 14]

Smysl této motivační teorie spočívá v uvědomění si, že vyšší potřeby nemohou vstoupit do jedinceva vědomí, pokud nejsou uspokojeny podřazené potřeby. Zde se projevuje i blokační vliv potřeb nižšího stupně nejsou-li uspokojeny nebo dojde-li v této oblasti ke zhoršení. Mimořádně významné je uspokojování potřeb ekonomické bezpečnosti, tedy udržení si jistoty ekonomického či sociálního postavení a příjmu a také snížení rizik změn v této oblasti. Obecně v Maslowově hierarchii potřeb platí, že plně uspokojená potřeba ztrácí na naléhavosti a tím tedy i svou motivační sílu a je nahrazena vyšší potřebou. Je nutné myslet na to, že struktura potřeb a jejich váha pro jednotlivce se liší. Již jsme si řekli, že motivační vliv potřeby trvá, dokud není dosaženo jejího cíle, ale dlouhodobým neuspokojením potřeby může dojít ke vzniku potřeby náhradní, která má kompenzační charakter. V pracovní praxi je vznik těchto kompenzačních potřeb nežádoucí, protože může zaměstnancovo úsilí odvádět jiným směrem. Potřeby nejsou statické a mohou záležet na celé řadě vlivů zvenčí, např. na módě, stavu společnosti i vlivu okolí. Někteří lidé také vítají možnost uspokojit potřeby, které jsou pro ně nové nebo nejsou ve společnosti ještě zcela osvojeny.

V personální praxi můžeme Maslowovu teorii používat i při procesu výběru zaměstnanců a to tak, že musíme zvážit, zda námi nabízená pracovní pozice či funkce odpovídá jedincově potřebě po statusu a seberealizaci. Při výkonu náročných pracovních funkcí je důležité, aby jedinec vykazoval určité úsilí, které vyplývá z jeho ambicí a sebeprosazování. Také je to spojeno s nároky na jedincevu psychiku a způsob života. Pokud jedinci chybí tyto faktory, není vyloučeno, že bude ohrožena kvalita výkonu funkce. Proto je žádoucí při obsazování pracovních pozic zvážit i tyto osobnostní předpoklady kandidátů.

Maslowova teorie byla časem podrobena kritice. Nejčastěji je jí vytýkáno, že neplatí všeobecně, protože existují lidé, pro které je potřeba seberealizace důležitější než naplňování fyziologických potřeb apod. Dále jí bývá vytýkáno, že nepočítá se změnami v průběhu

jedincova života. Mezi další kritiky patří neobjasnění vztahu mezi potřebami a chováním, dále fakt, že stejné chování může vést k uspokojení různých potřeb a tyto potřeby nejsou popsány dostatečně přesně. [6; 10; 14]

2.2.4 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Druhou nejznámější teorií motivace k práci je Herzbergova teorie dvou faktorů. Poprvé s ní přišel Frederick Herzberg a rozdělil faktory motivace na dvě skupiny s odlišným postavením a odlišnou funkcí v procesu motivace. Na rozdíl od předchozí teorie se zde neobjevuje pojem potřeba. Je nahrazen pojmy hygienické faktory a motivátory. Herzberg došel k závěru, že určité faktory vyvolávají spokojenost (motivátory) a jiné faktory zase nespokojenost (hygienické faktory). Avšak nejedná se o protikladné faktory. Obě tyto skupiny jsou důležité. Hygienické faktory se vztahují spíše k pracovnímu prostředí a motivátory se vztahují spíše k práci samotné. V přehledné tabulce 2.1 níže můžeme vidět, jak stav jednotlivých faktorů ovlivňuje spokojenost/nespokojenost s prací. Herzberg navíc definoval i stavy, který nazývá nikoli nespokojenost a nikoli spokojenost. Nikoli nespokojenost je vyjádření vlivu pracovních podmínek, které zaměstnanec nevnímá jako pozitivní ani jako negativní a nikoli spokojenost je důsledek absence nebo negativního působení motivátorů. Dále si detailněji rozebereme obě dimenze a jaké faktory zde konkrétně patří. [6; 10; 11]

Tabulka 2.1 Herzbergova teorie dvou faktorů-postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací, vyšší pracovní výkon

Zdroj: (Dvořáková, 2007), vlastní zpracování

Hygienické faktory (dissatisfaktory)

Zde jsou zahrnovány peníze (plat, mzda), řízení firmy, mezilidské vztahy, pracovní podmínky a prostředí, ale také pocit jistoty pracovní pozice nebo další složky systému odměňování. Označení hygienické vychází z jejich funkce, tedy prevence před vznikem pracovní nespokojenosti. Pokud tyto faktory zaměstnanci chybí nebo pociťuje jejich stav jako

negativní, vede to k jeho nespokojenosti. Jestliže zaměstnanec pociťuje jejich stav pozitivně, nemají přímý vliv na aktivitu zaměstnance, pouze nevyvolávají pracovní nespokojenost – tzv. nikoli nespokojenost.

Nedostatky v této oblasti, vyvolávající nespokojenost, mohou být do jisté míry kompenzovány pozitivním a intenzivním působením motivátorů (např. dobré mezilidské vztahy). Podle Herzberga je ale nemožné eliminovat negativní vlivy hygienických faktorů působením motivátorů, a to z hlediska způsobu jejich působení. [6; 10; 11]

Motivátory (satisfaktory)

Do této skupiny faktorů patří uznání, pochvala, obsah samotné práce, ale také odpovědnost, kariérní růst, možnost rozvoje. Pokud jsou motivátory pozitivně laděny, působí jako pobídka k lepším pracovním výkonům a představují velice účinnou složku motivace zaměstnanců k práci. Důležité je znát zaměstnancovo vnitřní uspořádání potřeb a jeho osobnost, na což je možno dále působit a zvyšovat tak jeho pracovní výkonnost.

Organizace by se tedy měla snažit o naplňování hygienických faktorů a jejich obohacení o motivátory, aby bylo dosaženo vysoké motivace pracovníků a s tím související zapříčinění růstu pracovního výkonu. [6; 10; 11]

I tato teorie čelí řadě kritických výhrad. Nejčastěji je diskutováno vymezení faktorů hygieny a motivátorů, protože hranice mezi nimi není nepřekročitelná. Když se zaměříme např. na vliv mzdy, Herzberg ji řadí mezi hygienické faktory. V praxi se při empirických výzkumech ukázalo, že na řadu lidí mzda působí i jako motivátor, protože je často ve mzdových systémech vazba mzdy na pracovní výkon. Jeli tedy růst pracovního výkonu oceněn adekvátní mzdou, působí tato mzda jako pobídka k výkonu. Toto platí zejména v organizacích, kde je mzda interpretována jako pochvala nebo uznání kvality a výkonnosti zaměstnance.

Cílevědomé formování faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců souvisí s jejich nadřizenými. Proto tato teorie souvisí i s účinným vedením pracovníků a zakládáním si na pozitivně motivačním vztahu nadřízeného a podřízeného. Je tedy žádoucí vycházet i z poznatků dalších teorií, které tuto oblast zkoumají. Příkladem takové teorie může být teorie X a teorie Y. [6; 10; 11]

2.2.5 McGregorova teorie X a teorie Y

V roce 1960 přišel Douglas McGregor s teorií, která zahrnovala lidské chování a motivaci v pracovním prostředí. Jeho teorie rozdělila manažery a zaměstnance do dvou skupin podle toho, jak tito manažeři vedou své podřízené a jak podřízení jednají.

Teorie X

Teorie X reprezentuje vedení lidí skrze příkazy, návody, kontrolu a je spojená s autoritativním vedením, které se také označuje jako „na krátkém vodítku“. Teorie X předpokládá pracovníky s odporem k práci, líné a pasivní. Takoví zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti a potřebují tedy někoho, kdo je bude vést. Požadavky v rámci organizačních procesů neberou zřetel na potřeby pracovníků. Aby byl člověk odměněn, musí akceptovat podřízenost. Organizace nezohledňuje všechny schopnosti pracovníků, jsou-li nějaké nevyužity, z hlediska organizace neexistují a není potřeba se jimi zabývat. [6; 10; 11]

Teorie Y

Tento styl vedení se soustřeďuje na to, aby zaměstnanci zaměřili své úsilí a iniciativu tak, aby dosáhli stanoveného cíle za daných podmínek. Umožňuje tedy zaměstnancům být kreativní. Teorie Y naopak předpokládá pracovníky aktivní, samostatné, dobrovolně vykonávající svou práci. Proto se zde uplatňují spíše volné metody vedení lidí. Základní principy zde tvoří integrace a kooperace. Organizace bere zřetel na přání a potřeby svých zaměstnanců. Jsou vítány inovace a organizace se snaží o využití všech schopností svých pracovníků. [6]

2.2.6 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Tuto motivační teorii potřeb zveřejnil Clayton Paul Alderfer. Vycházel z koncepce Maslowovy hierarchie potřeb. Rozlišují se zde 3 skupiny potřeb a to existenční (*existence*), vztahové (*relatedness*) a růstové (*growth*). Když spojíme první písmena anglických názvů, získáme zkratku ERG. Níže můžeme vidět obrázek 2.2 znázorňující souvislosti mezi pětiúrovňovou hierarchií Maslowovy pyramidy potřeb a skupinami potřeb v Alderferově motivační teorii ERG. [10]

Existenční potřeby

Do této skupiny potřeb řadíme první úroveň (základní tělesné a fyziologické potřeby) a část druhé úrovně (potřeby bezpečí a jistoty) Maslowovy hierarchie potřeb. [10]

Vztahové potřeby

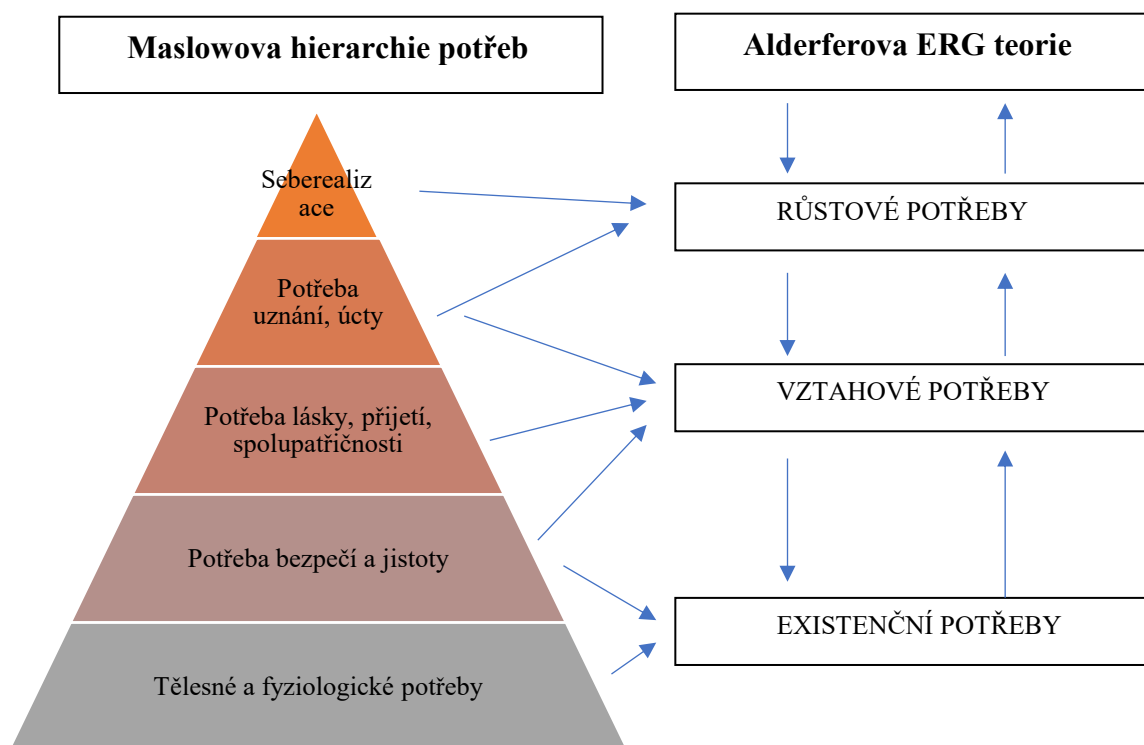
Tato kategorie potřeb zahrnuje druhou (potřeba bezpečí a jistoty), třetí (potřeby lásky, přijetí a spolupatričnosti) a část čtvrté (potřeby uznání a úcty) úrovně Maslowovy pětiúrovňové pyramidy potřeb. [10]

Růstové potřeby

Zde spadá část čtvrté úrovně (potřeby uznání a úcty) a pátá úroveň (potřeba seberealizace) Maslowovy hierarchie potřeb. [10]

Podle Alderfera nelze tyto skupiny potřeb jednoznačně odlišit, jelikož jsou ve vzájemné interakci. Dále tvrdí, že pokud nelze uspokojit potřeby z vyšší úrovně, vracíme se k nižším potřebám, i když již byly uspokojeny. Tuto koncepci nazývá frustračně-regresivní princip. [10]

Obrázek 2.2 Souvislosti Maslowovy a Alderferovy motivační teorie



Zdroj: (Kirovová, 2015), vlastní zpracování

2.2.7 McClellandova teorie potřeb

V roce 1958 zveřejnil David McClelland svoji teorii nazvanou McClellandova teorie získaných potřeb. Tato motivační teorie se zaměřuje na 3 skupiny potřeb: potřebu výkonu, moci a přátelství. Jsou to potřeby ovlivnitelné socializačními procesy. Dle McClellanda jsou sociální potřeby získávány reflexí kulturních hodnot, které jedinec získává již během dětství. Vliv těchto potřeb se v čase mění, není statický. V důsledku prožitých zkušeností má každý jedinec pravděpodobnou dominantní skupinu potřeb, která ovlivňuje jeho chování. McClelland se nejvíce zaměřoval na potřebu výkonu, která ovlivňuje chování pracovníků směrem k podávání nejlepšího pracovního výkonu. [10]

Potřeba výkonu

Lidé s dominantní potřebou výkonu jsou více orientováni na výsledky a cíle. Stanovují si středně těžké cíle a snaží se o samostatné řešení problémů a úkolů. Nejsou tolik orientováni na odměnu za tyto úkony, preferují spíše zpětnou vazbu k jejich výkonnosti a rádi přebírají odpovědnost za svou práci. Pro některé jedince může být potřeba výkonu součástí sebeaktualizace. [10]

Potřeba moci

Jedinci, u kterých dominuje potřeba moci, mají potřebu vládnout, tendenci ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc. Rozlišujeme dvě potřeby moci: institucionalizovanou moc a osobní moc. Pokud u jedince dominuje potřeba institucionalizované moci, má tendenci jednat altruisticky, koná ve prospěch organizace a vědomě kontroluje své chování. Jedinci s potřebou osobní moci využívají moc ve vlastní prospěch, ke svému obohacení, nezajímají se o druhé lidi a organizační cíle, jednají impulzivně a zaměřují se na získání prestiže a společenského statusu. [10]

Potřeba přátelství

Pokud u jedince dominuje potřeba přátelství, zaměřuje se na vztahy s druhými lidmi obzvláště na pozitivní interakce. V dnešní době se začíná potřebě přátelství věnovat větší pozornost, než tomu bylo kdysi. Tito lidé také touží být „součástí něčeho“, někam patřit. V praxi je žádoucí znát dominantní potřebu u zaměstnanců. Pokud u člověka dominuje potřeba moci, nepodaří se nám jej motivovat příjemným pracovním prostředím ani přátelským kolektivem. [10]

2.2.8 Vroomova teorie očekávání

Teorii očekávání zveřejnil roku 1968 Victor Vroom. Je založená na tom, že motivaci člověka v jeho budoucím chování ovlivňuje jeho vnitřní očekávání ve třech elementech: *valence* (V) - přesvědčení o atraktivnosti cíle; *instrumentality* (I) - přesvědčení o dosažitelnosti odměny; *expectancy* (E) - přesvědčení o reálnosti dosažení cíle. Proto bývá tato teorie někdy označována jako VIE model. Tato procesní teorie se zaměřuje na výběr cílů a rozhodování mezi nimi. Vroom vycházel z předpokladu, že je jedinec schopen stanovovat si cíle, rozhodovat se a dosahovat těchto cílů. Pracovník tedy musí věřit v daný cíl, věřit ve své schopnosti jej dosáhnout a za svůj výkon očekává odměnu. Zde již nejsou podstatné potřeby, ale spíše percepční a kognitivní procesy člověka.

VIE model tedy vychází z předpokladu, že chování lidí je záměrné, má cíl a lidé si své konání uvědomují. Valence, instrumentalita a očekávání závisí na hodnocení jedince. [10]

Valence

Vroom objasňuje valenci jako preferovaný výsledek daného jedince. Valence může nabývat pozitivních i negativních hodnot. Může tedy být vyjádřena jako 1 nebo -1. Nulou je označováno ambivalentní hodnocení. [10]

Instrumentalita

Instrumentalita se váže na vnímání vztahů mezi aktivitou, činností, chováním a dosažením cíle. Může dosahovat hodnot od -1 do 1. [10]

Očekávání

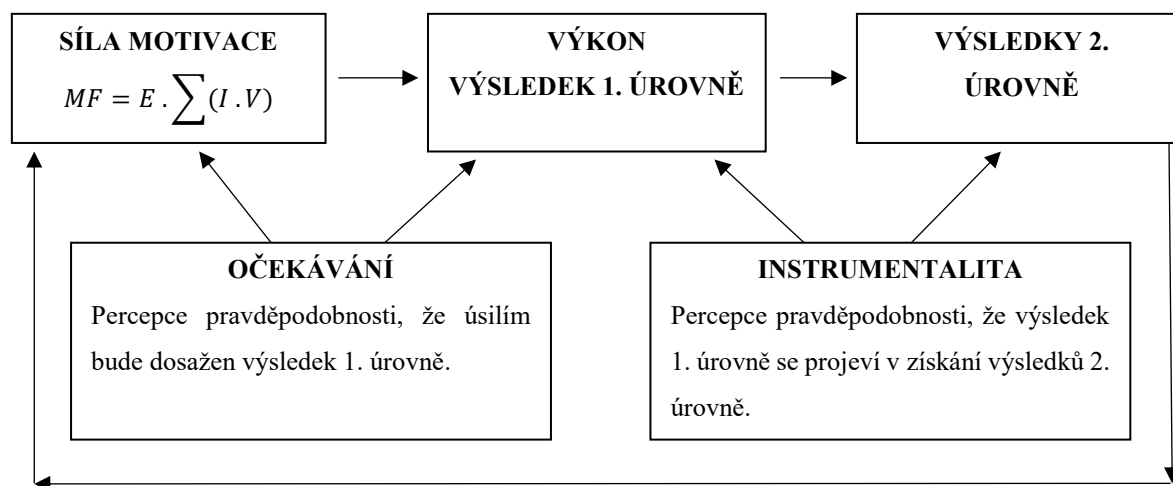
Očekávání vyjadřuje pravděpodobnost mezi dosažením cíle jedince, jeho chováním a realizací takových činností, pomocí kterých jedinec dosáhne cíle. Může nabývat hodnot od 0 do 1. [10]

Vroomova teorie očekávání bývá znázorňována následujícím vzorcem, přičemž MF znamená intenzitu motivace. Aplikací vzorce lze porovnávat intenzitu motivace jednotlivých zaměstnanců a také rozdíly motivace vzhledem k různým cílům.

$$MF = E \cdot \sum (I \cdot V)$$

Rozlišujeme 2 druhy výsledků. Výsledky první úrovně se týkají dosažení cíle a výsledky druhé úrovně se týkají instrumentality a odměny za dosažení cíle. Obě úrovně dosahovaných výsledků můžeme vidět ve schématu níže. [10]

Obrázek 2.3 Schéma Vroomovy teorie



Zdroj: (Kirovová, 2015), vlastní zpracování

Vroom dále tvrdí, že instrumentální vztah mezi pracovními činnostmi, úsilím a cíli by měl být podporován přímým nadřazeným, také by měly existovat souvislosti mezi výkonností a odměnami, stimuly. Pokud management používá odměny, stimuly, které nejsou pro zaměstnance zajímavé nebo jsou hodnoceny jako obtížně dosažitelné nebo nesouvisí s pracovní činností a výkonností, tak stimulace není účinná a pravděpodobně neovlivňuje motivaci. [10]

2.2.9 Adamsova teorie spravedlnosti

John Stacey Adams v roce 1965 přišel s teorií spravedlnosti. Je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňuje pocit spravedlnosti ve dvou rovinách. Odměna je ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní – je spravedlivá. Odměna je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci – tudíž je spravedlivá.

Podle Adamse vyvolává vnímaná nespravedlnost v práci snahu o její odstranění, tedy motivace k jejímu odstranění. Jelikož teorie vychází ze sociálního srovnávání, čím větší nespravedlnost jedinec vnímá, tím větší budou jeho snahy o dosažení spravedlnosti. V pracovní praxi lidé nejčastěji porovnávají své vstupy s výstupy, tedy to co do organizace vkládají a co jim organizace poskytuje nazpět. Každý jedinec očekává spravedlnost mezi úsilím, které věnuje

práci a odměnou. Nejprve tedy porovnává své vstupy a výstupy a následně je porovná se vstupy a výstupy druhých.

Za vstupy je považována doba strávená v práci, vzdělání pracovníka, jeho kompetence, kreativita a individuální potenciál. K výstupům řadíme různé druhy odměn a benefitů, mzdu, jistotu stabilního zaměstnání, možnosti pro rozvoj a vzdělávání apod. Jelikož je hodnocení subjektivní, může být vnímání souvislosti mezi vstupy a výstupy u každého jedince odlišné. Ideální je, pokud se jedinec domnívá, že jsou jeho vstupy a výstupy v rovnováze. Dále nás zajímá, jak jedinec hodnotí svůj poměr vstupy/výstupy a tento poměr u ostatních zaměstnanců. Pokud uváží, že zde existuje negativní nespravedlnost, bude usilovat o její odstranění (např. diskuze s nadřízeným nebo použití obranných mechanismů jako je třeba odchod ze zaměstnání). Zjistí-li pozitivní nespravedlnost, tedy že je na tom lépe, než jiný zaměstnanec se kterým se srovnává, může se snažit pracovat ještě usilovněji, aby si své nadhodnocení zasloužil. Jiným případem je rozdíl těchto poměrů vyvolaný důležitostí pracovní pozice ve firemní hierarchii. Tyto rozdíly lidé akceptují.

Aplikace Adamsovy teorie spravedlnosti je nejednoznačná, protože mezi vstupy a výstupy můžeme zařadit různé faktory, jelikož jejich výběr i hodnocení je subjektivní záležitostí. Stejně tak existují rozdíly ve vnímání nespravedlnosti a tolerance k rozdílům. Bylo zjištěno, že vnímaná spravedlnost pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a oddanost.

Teorie spravedlnosti upozorňuje na objektivnost při aplikování systémů odměňování v organizacích, stejně tak u systémů vzdělávacích, změn pracovních pozic, výběru zaměstnanců a při dalších organizačních procesech. Je nutné dbát také na úroveň a kvalitu komunikace v rámci organizace, protože i toto je jedním z významných faktorů při hodnocení spravedlnosti. Spadá zde nejen poskytování informací, ale také objasňování postupů nebo pomoc s porozuměním při složitějších procesech apod. Velice žádoucí je také poskytování zpětné vazby, protože umožňuje odstraňování zjištěných nedostatků. [9; 10]

2.2.10 Závěr k uplatnění motivačních teorií v manažerské praxi

Postoje zaměstnanců k práci a organizaci jsou formovány dřívějšími zkušenostmi i předsudky a vytvářejí jejich očekávání do budoucna. Lidé neustále konfrontují tyto představy s podmínkami jejich práce vč. očekávání ze strany organizace. To poté vede buďto k pozitivnímu nebo negativnímu jednání. Mimo tento celkový postoj zaměstnance k organizaci rozlišujeme postoje k vykonávaným pracovním aktivitám, k prostředí, ve kterém dotyčný pracuje, k mezilidským vztahům a také k managementu organizace či výši odměn.

To, co odlišuje vynikající společnosti od průměrných často nebývá technologie nebo řízení organizace, ale schopnost využít všechen potenciál zaměstnanců a zapojit je do integrované snahy o dosahování firemních cílů a současně s tím plnit očekávání a potřeby zaměstnanců.

Zuzana Dvořáková shrnula stručnou charakteristiku výkonnostního klimatu organizace do pozitivních a negativních „signálů“. Zjištěné nedostatky pak lze řešit v rámci personálních aktivit zaměřených na rozvíjení pozitivních prvků v motivační struktuře. Takováto činnost je sice finančně nákladná a náročná i na zkušenosti specialistů, ale její účinnost a návratnost je dle Dvořákové nezpochybnitelná. Seznam základních pozitivních a negativních signálů výkonnostního klimatu organizace můžeme vidět v tabulce 2.2 níže. [6]

Tabulka 2.2 Signály pozitivního a negativního výkonnostního klimatu organizace

Pozitivní signály	Negativní signály
1. Přátelský tón jednání	1. Zaměstnanci nenakupují u vlastního zaměstnavatele
2. Pozitivní mínění o vlastní produkci	2. Stoupající počet reklamací
3. Pozitivní ústní propagace vlastní organizace vůči okolí	3. Myšlení „ve vlastním šuplíku“, neochota zaskočit za kolegu
4. Ochota pomoci kolegovi	4. Silný egoismus jednotlivých organizačních jednotek
5. Ochota přijímat i reklamace nepatřící na vlastní organizační jednotku	5. Nepřátelský, agresivní a podrážděný tón jednání
6. Přátelské zdravení zákazníků i návštěvníků všemi zaměstnanci	6. Poskytnutí služby pouze podle předpisu
7. Nepřehazování odpovědnosti na jiné zaměstnance či organizační jednotky	7. Přesný konec pracovní doby
8. Dobrovolná práce přesčas	8. Chybné a nedbalé provádění práce
9. Přátelská telefonistka, přátelský vrátný	9. Odstup a nedůvěra vůči vedoucím zaměstnancům
10. Týmový duch	10. Lhostejnost a nezájem vůči zvláštním přáním zákazníků

Zdroj: (Dvořáková, 2007), vlastní zpracování

2.3 Metodika a její postup – dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se pro účely této práce jeví jako nejlepší řešení, protože slouží ke sběru hromadných dat. Tato standardizovaná forma sběru dat bývá také někdy označována jako sociálně vědní výzkum, statistické šetření nebo survey. Existuje několik druhů dotazníkového šetření, avšak nejčastěji používaným výzkumným nástrojem jsou dotazníky. Existují dvě základní metody sběru dat pomocí dotazníku. Buďto při výzkumném šetření figuruje osoba tazatele, která vede dotazování podle dotazníku a odpovědi do něj zaznamenává – tento druh dotazování se nazývá standardizovaný rozhovor nebo také metoda řízeného dotazování. Nebo respondent sám zaznamenává své odpovědi do archu, v tomto případě se jedná o dotazníkové šetření a tato metoda byla také využita při sběru dat pro účely této diplomové práce.

Technika dotazníkového šetření poskytuje sběr standardizovaných dat, vytváří pro všechny respondenty rovné podmínky, zajišťuje porovnatelnost sesbíraných dat a umožňuje získání názorů, postojů i pocitů respondentů. Dotazníkem tedy získáme vyjádření, jak respondenti vnímají sociální realitu, jaký k této realitě zastávají postoj nebo co si myslím o svém jednání příp. jednání druhých osob či institucí.

Další výhodou této metodiky je poměrně jednoduchá administrace a nízké náklady. Rovněž není zapotřebí školených tazatelů a je to metoda, která je časově únosná i pro samotné respondenty. Nevýhodou lze spatřit ve skutečnosti, že po distribuci dotazníků již není možné ujistit se, že všichni dotázaní porozuměli zadání otázek a nezbývá než předpokládat, že respondenti odpoví na standardizované otázky. Abychom si ověřili, že byly otázky kladeny srozumitelně, využili jsme možnost předvýzkumu (viz podkapitola 2.3.3 Předvýzkum). [16]

2.3.1 Základní pravidla a postup při sestavení dotazníku

Při použití metody dotazníkového šetření je zásadní uvědomit respondenty o ochraně jejich identity, tedy že veškerá získaná data jsou anonymní a nebudou nijak zneužita. Častým problémem při této metodice je zdráhání respondentů uvádět osobní údaje či jiné skutečnosti, které by mohly prozradit jejich totožnost. Proto jsme hned do úvodního textu zařadili ujištění o anonymitě získaných dat (viz příloha č.1 Dotazník).

Úvodní text dotazníku by měl obsahovat oslovení respondentů a požádání o vyplnění formuláře. Dále by měl shrnout, o čem dotazník je a proč se průzkum provádí a měl by dotázané respondenty motivovat k vyplnění. Vhodné je také uvádět, co s dotazníky budeme dělat, např. využijeme je při diplomové práci. Je možné zde zahrnout i stručné pokyny ke způsobu vyplňování a v neposlední řadě je důležité respondentům poděkovat za případnou účast při

dotazníkovém šetření. Další důležitou zásadou je jednoznačně definovat otázky, aby se tak předešlo nejasnostem. Otázky by také měly být stručné a srozumitelné. Je potřeba rozhodnout se, jaké typy otázek využijeme (viz podkapitola 2.3.2 Typy otázek v dotazníkovém šetření). [12]

Na začátek dotazníku, hned za úvodní text, patří nejdůležitější otázky, které určitým způsobem větví další dotazy. Můžeme zde umístit také filtrační otázky, které se týkají jen určité skupiny respondentů a ostatní dotazované, kteří zde nespádají, odkáží na příslušnou část dotazníku. Následovat by měly takové otázky, které nějakým způsobem respondenty zaujmou a motivují v pokračování ve vyplňování. Choulostivé otázky je vhodné řadit až ke konci dotazníku, protože s množstvím vyplněných otázek roste ochota respondentů vyplnit celý dotazník. Teprve na samotný závěr formuláře se doporučuje umístit tzv. segmentační otázky, které třídí respondenty do určitých kategorií, např. co se týče pohlaví, vzdělání, věku apod. Pokud jsou tyto otázky umístěny hned na začátku dotazníku, může to určité respondenty odradit od vyplnění příp. vzbudit dojem, že sběr dat není anonymní, protože hned první otázky jsou mířené na osobní témata.

Dále je nezbytně nutné pokládat pouze otázky týkající se zkoumané oblasti, vedoucí k naplnění cíle šetření a adresované pouze respondentům, kteří jsou pro daný průzkum relevantní. Vhodné je také vyhýbat se nezodpověditelným otázkám, proto je nutné několikrát si dotazník přečíst a zkusit vyplnit, před jeho vypuštěním do oběhu. Tím se také redukuje počet gramatických chyb či překlepů, které mohou snížit celkový dojem důvěryhodnosti tazatele. [22]

2.3.2 Typy otázek v dotazníkovém šetření

Nejdůležitější před skládáním samotných otázek je rozhodnout se, jaké otázky budeme používat, jestli otevřené nebo uzavřené, dichotomické či trichotomické, pro jaké škály se rozhodneme atd. Všechny typy mají své výhody a nevýhody, které si rozebereme v následujícím textu.

Otevřené otázky

Otevřené otázky mohou být pro tazatele zrádné. Poskytují respondentům určitou svobodu při odpovídání, nemusejí si vybírat z předem daných odpovědí a mohou skutečně vyjádřit svůj názor či pocity na zadané téma. Pro tazatele to ovšem znamená obtížnější vyhodnocení a prakticky nemožnost agregovaných výsledků. Navíc jsou tyto otázky náročnější na dobu potřebnou pro vyplnění, proto nejsou mezi respondenty příliš v oblibě. U tištěných dotazníků

se také mohou dotázaní obávat, že jejich rukopis bude rozeznán a ohrozí tak jejich anonymitu. [22]

Uzavřené otázky

Uzavřené otázky nutí respondenty vybírat z předem daných variant. Jejich výhoda však spočívá v rychlosti vyplnění a snadnosti vyhodnocení. Jejich záludnost, se ale ukrývá ve správné formulaci. Pokud budou tyto otázky nesrozumitelné a respondent nemá možnost se vyjádřit podle svého názoru, může se stát, že nám zůstanou nezodpovězeny. Proto se doporučuje k uzavřeným otázkám přidávat tzv. únikové odpovědi typu „jiné“, „nevím“ nebo „ani jedna z možností“ apod. Nebezpečí použití únikových odpovědí spočívá v možném sklonu respondentů odpovídat na většinu otázek použitím těchto neutrálních reakcí, čímž se nám snižuje kvalita sesbíraných dat a může nám to ohrozit celkový výsledek šetření. Na druhou stranu, pokud budeme nutit respondenty odpovídat na otázky, na které neumí odpovědět, získáme buďto irelevantní data nebo nezodpovězené kolonky. Je proto na každém tazateli, aby zvážil výhody, nevýhody i rizika jednotlivých variant a vybral si tu nejvhodnější. [22]

Dichotomické otázky

Umožňují výběr pouze ze 2 variant odpovědí. Typickým příkladem jsou otázky stavěné na odpovědi typu ano/ne nebo zjištění pohlaví (žena/muž). Tyto otázky volíme v případě, kdy je možné odpovědět na otázku jednoznačně. [20]

Trichotomické otázky

Fungují na podobném principu jako dichotomické otázky, ale je zde přiřazena ještě neutrální odpověď. Získáváme tedy na výběr ze 3 možností, nejčastěji ano, ne, nevím. Tyto otázky použijeme v případě, kdy by mohl mít respondent problém s jednoznačnou odpovědí. [20]

Polytomické otázky

Tedy otázky s více než 3 možnostmi odpovědí. Spadají zde otázky výběrové či výčtové. Výběrové otázky umožňují dotázanému vybrat pouze jednu odpověď. Výčtové otázky se používají spíše pro popis daného tématu, a proto umožňují více než jednu odpověď. Typickým příkladem výběrové otázky je dotaz na dosažené vzdělání (základní, středoškolské, vysokoškolské). Příkladem výčtové otázky může být např. „Jakých vlastností si u lidí nejvíce ceníte? Možnosti na výběr: přátelský, asertivní, komunikativní, nápomocný, milý, ...“ [20]

Škálové otázky

Jsou vhodné u otázek, kterými zjišťujeme názory či postoje dotázaných. Respondent hodnotí svůj postoj výběrem ze škály hodnot. Pokud se rozhodneme používat liché škálové otázky, musíme se ujistit, že existuje přirozené kontinuum mezi polárními (krajními) odpověďmi, např. naprosto souhlasím vs. vůbec nesouhlasím, ano vs. ne, 1 vs. 100 apod. Toto kontinuum se může zachytit pomocí slov i číselných hodnot. Rozložení polárního kontinua by mělo být zrcadlové k neutrálnímu středu a může být vyjádřeno např. slovním odstupňováním (ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne). Druhým příkladem jsou sudé škály, které opět musí být založeny na kontinuu mezi krajními odpověďmi, ale zde již není neutrální střed. V tomto případě by škála vypadala: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Výhodou lichých škál je možnost respondenta nevyjádřit se k otázce, nevýhodou hrozba, že získáme převahu neutrálních odpovědí. Proto se často doporučují škály sudé, při kterých je dotazovaný nucen přiklonit se k pozitivnímu či negativnímu hodnocení. Nevýhodou škálových otázek obecně může být také rozdílné chápání významu jednotlivých hodnot tazatelem a respondentem. [7; 10]

2.3.3 Předvýzkum

Předvýzkum se provádí před samotným zahájením dotazníkového šetření a měl by být proveden na vzorku 1-2 % z cílové populace. Účel, za jakým se předvýzkum používá, je otestování funkčnosti dotazníku, popř. záznamového archu, ověření srozumitelnosti formulací a odstranění všech nejasností a nesrovnalostí. Jedná se o cennou zpětnou vazbu, která nám napoví, jestli je výzkumný nástroj v pořádku a připraven k aplikaci. Pokud předvýzkumem zjistíme, že respondenti všem otázkám rozuměli a nebyly zjištěny žádné nedostatky, můžeme přejít ke sběru dat. V případě, že se některé otázky ukáží jako nesrozumitelné nebo je respondenti pochopili jinak, než jsme zamýšleli, doporučuje se dotazník přeformulovat a opět nechat projít předvýzkumem. Většinou máme pouze jednu šanci na získání výsledných dat, proto je nesmírně důležité tuto fázi neuspěchat a dotazníkový formulář vypilovat k dokonalosti. Aplikaci předvýzkumu pro účely této práce zmiňujeme v následující kapitole. [16]

2.3.4 Dotazníkové šetření v organizaci

Jak již bylo zmíněno výše, ke sběru dat bylo pro účely této práce použito dotazníkové šetření. Jedním z důvodů, proč byla vybrána tato technika, je anonymita dotazovaných, a tedy i vyšší šance na získání upřímných odpovědí zaměstnanců. Dalším důvodem je poměrně vysoká časová přizpůsobivost potřebám zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní povinnosti.

Abychom si otestovali srozumitelnost otázek a celkovou skladbu dotazníku, provedli jsme předvýzkum na 10 osobách různých věkových kategorií a odlišného nejvyššího dosaženého vzdělání. Předvýzkumem byly vyladěny některé nedostatky ve formulacích a poté byl dotazníkový formulář předán jednatelem společnosti, který zprostředkoval distribuci dotazníků napříč organizací. Dotazníky byly na přání společnosti distribuovány zaměstnancům v tištěné podobě, poté byly odevzdány zpět jednatelem společnosti a následně předány ke zpracování. Výsledkům tohoto dotazníkového šetření je věnována celá kapitola č. 4 Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

3. Charakteristika společnosti

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců ve společnosti Ridera Bohemia a.s., která je součástí skupiny Ridera. Skupina Ridera a.s. působí ve střední a východní Evropě, zejména pak obchoduje prostřednictvím svých dceřiných společností v České republice, na Slovensku nebo také na trzích v Polsku, Rakousku, Německu a Maďarsku. Mezi hlavní činnosti této skupiny patří např. pevná paliva, kterým se věnují tito členové skupiny Ridera: Ridera Bohemia a.s., Ridera Slovakia s.r.o., Ridera Polska sp. z o.o., Ridera Austria GmbH a Domis Bylany s.r.o. Další hlavní činnost je zaměřená na stavební činnosti, kterým se věnují členové: Ridera Bohemia a.s., Ridera Stavební a.s. a HORSTAV Olomouc s.r.o. Kamenivo a recykláty jsou poslední z trojice hlavních činností skupiny Ridera a věnují se jim členové Ridera Bohemia a.s., Ridera Slovakia s.r.o. a Domes Bylany s.r.o. Doplňkové činnosti tvoří reality, kterým se věnuje Ridera Reality a.s. a sport, jemuž se věnuje Ridera Sport a.s. [17]

3.1 Služby poskytované společnostmi Ridera Bohemia a.s.

Jak již bylo zmíněno, analytická část této práce proběhla v jedné z dceřiných společností skupiny Ridera – ve společnosti Ridera Bohemia a.s. Tato společnost se zaměřuje na dodávky černého uhlí, hnědého uhlí a koksu již od roku 1991. Dodávky realizuje jak pro uhelné sklady, tak i pro koncové spotřebitele, a to vše za pomoci vlastní dopravní flotily a spedičních center. Své další činnosti směřuje na produkci a těžbu kameniva, výrobu substrátů a recyklaci stavebních odpadů vč. jejich zpětného využití ve stavebnictví. V rámci stavebních služeb se společnost zaměřuje na zemní práce (sanace území, terénní úpravy, modelace terénu pro přípravu sadové úpravy aj.), recyklace (recyklace stavebních odpadů a jejich opětovné použití přímo na místě za účelem úspory za nákup nového stavebního materiálu) a demolice (disponují vlastní technologií a technikou pro demolice a likvidace nadzemních objektů, mezi které spadají betonové, železobetonové a zděné stavby). Mezi odběratele této společnosti patří jak velkoodběratelé, tak i maloodběratelé či koneční spotřebitelé. Pro lepší orientaci níže přikládáme mapku působení této společnosti v Evropě. [18]

Obrázek 3.1 Působení společnosti Ridera Bohemia a.s. v Evropě



Zdroj: <http://www.ridera.eu>

3.2 Společenská odpovědnost

Filosofií společnosti Ridera Bohemia a.s. je navázat na více než dvacetiletou tradici v obchodování s pevnými palivy, substráty a stavebními odpady a zároveň snažit se úspěšně držet krok s moderními trendy. [18]

Mise společnosti

Za své poslání považují využívat veškeré zdroje, obchodní tradice a zkušenosti, aby mohli spolehlivě, včas a v nejvyšší možné kvalitě dodávat svým klientům produkty a služby v oblasti pevných paliv, kameniva, substrátů, stavebních odpadů a stavební činnosti. Veškeré tyto služby činí na úrovni strategického partnerství v teplárenském, energetickém a těžkém průmyslu, velkoobchodu i maloobchodu. [18]

Vize společnosti

Vizí této společnosti je působit jako spolehlivý velkoobchodní i maloobchodní partner v nadnárodním měřítku. Nadále chtějí rozšiřovat své obchodní aktivity, a to v regionu střední a východní Evropy. Jejich cílem je trvale poskytovat široký sortiment kvalitních produktů a komplexní škálu návazných služeb. V souladu s vlastním rozvojem chtějí podporovat environmentální aktivity a trvalou udržitelnost. [18]

4. Analýza motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této části práce se budeme věnovat vyhodnocení dat sesbíraných dotazníkovým šetřením ve společnosti Ridera Bohemia a.s. Tato společnost zaměstnává 88 zaměstnanců, z toho bylo v době dotazníkového průzkumu 6 žen na mateřské dovolené, 7 pracovníků na dohodě o provedení práce, 1 pracovník na dohodě o pracovní činnosti a 3 členové představenstva. Dotazník byl tedy zprostředkován cca 70 zaměstnancům. Sesbíráno bylo 43 dotazníků, což činí 61% návratnost formulářů. Zbývá část této kapitoly bude zpracována na vzorku 61 % pracovníků dané společnosti. Postupně si projdeme všechny otázky, na které byli zaměstnanci vyzváni, aby uvedli svůj názor. Celý formulář je přiložen v příloze č. 1 Dotazník.

4.1 Rozčlenění respondentů

V závěrečné fázi dotazníku, byli respondenti vyzváni, aby uvedli své osobní údaje týkající se pohlaví, věku, vzdělání, pracovního zařazení a odpracovaných let ve společnosti. Pro lepší přehlednost a návaznost celé kapitoly jsou tyto závěrečné otázky uvedeny na začátku analytické části této práce. V tabulce 4.1 níže můžeme vidět jednotlivé údaje.

Tabulka 4.1 Rozčlenění respondentů

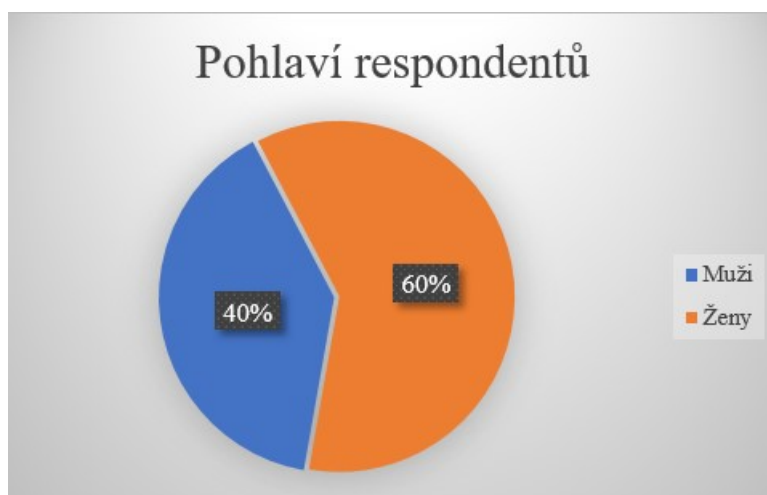
Respondenti celkem		43
Pohlaví	Muži	17
	Ženy	26
Věk	18–33 let	12
	34–49 let	16
	50–65 let	9
	66 let a více	1
Vzdělání	Základní	1
	Středoškolské/vyučen(a)	26
	Vysokoškolské	16
Pracovní zařazení	Management/vedoucí pracovníci	6
	Obchodní zástupci	5
	THP/administrativní pracovníci	28
	Dělníci	4
Počet let ve společnosti	Do 1 roku	5
	1–3 roky	9
	3–6 let	16
	6 a více let	13

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Pohlaví respondentů

Z celkového počtu 43 respondentů nám odpovědělo 17 mužů a 26 žen. Z grafu 4.1, který můžeme vidět níže je patrné, že odpovědělo více žen než mužů, konkrétně tedy 60 % respondentů činily ženy a zbylých 40 % muži.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Věk respondentů

Zaměstnanci společnosti byli vyzváni, aby uvedli, do jaké věkové kategorie patří. Z grafu 4.2 níže je patrné, že nejvíce respondentů spadá do kategorie 34–49 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 18–33 let, méně je již pracovníků od 50 do 65 let a nejméně respondentů bylo v kategorii nad 66 let.

Graf 4.2 Věkové kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Vzdělání respondentů

Pracovníci měli také odpovídat na otázku jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Z průzkumu vyplývá, že nadpoloviční většinu, co se vzdělání týče, tvoří zaměstnanci se střední školou nebo učilištěm. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří vystudovali vysokou školu a to konkrétně 37 % všech respondentů. Pouhá 2 % dotázaných ukončila studia po základní škole.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

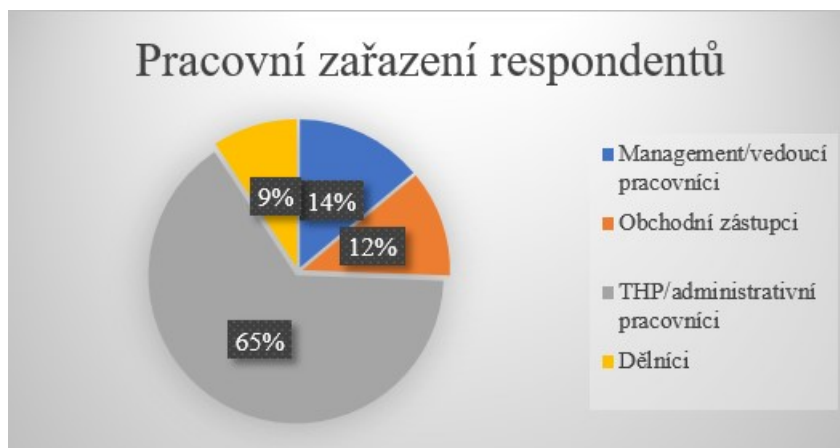


Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Pracovní zařazení respondentů

Další otázka se týkala kategorie zaměstnanců, do které respondenti spadají. Celých 65 % respondentů patří mezi administrativní pracovníky a technickohospodářské pracovníky (zkráceně THP). Manažeři a vedoucí pracovníci tvořili 14 % z celkového vzorku respondentů. Obchodních zástupců se zúčastnilo jen 12 % a nejmenší skupinu tvořili dělníci s pouhými 9 %.

Graf 4.4 Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Počet odpracovaných let ve společnosti

Posledním dotazem z této kategorie otázek jsme zjišťovali počet let, které respondenti odpracovali ve společnosti. Pouze 12 % pracovníků zde pracuje méně než 1 rok. Téměř dvojnásobek, tedy 21 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno po dobu 1-3 roky. Zhruba třetina dotázaných pracuje ve společnosti více než 6 let a nejvíce pracovníků zde pracuje 3-6 let.

Graf 4.5 Počet odpracovaných let ve společnosti

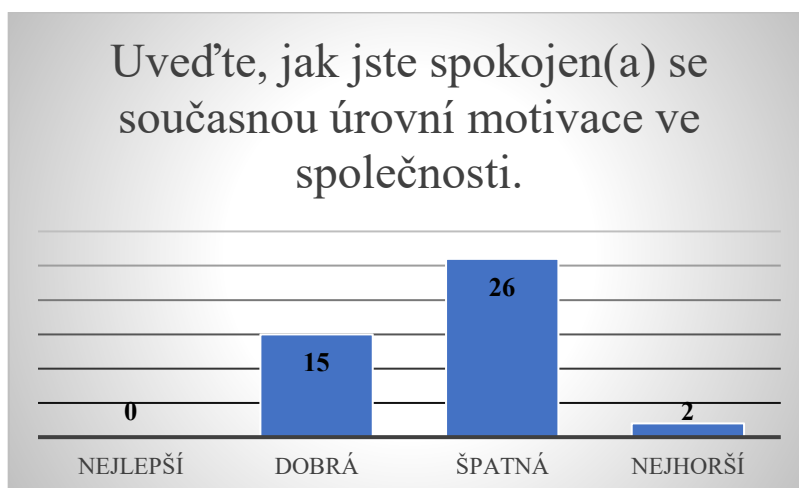


Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Otázka č. 1 Uved'te, jak jste spokojen(a) se současnou úrovní motivace ve společnosti.

První otázkou dotazníkového šetření jsme zjišťovali, jaká je spokojenost respondentů se současnou úrovní motivace ve společnosti. Pracovníci byli vyzváni, aby na škále od 1 do 4 (4 – nejlepší, 1 – nejhorší) označili svůj názor. V grafu 4.6 níže můžeme vidět, že ani jeden z dotázaných nepovažuje současnou úroveň motivace ve společnosti za nejlepší. Patnáct pracovníků označilo tuto úroveň za dobrou, ale 28 zaměstnanců ze 43 dotázaných je toho názoru, že současná situace je špatná až nejhorší.

Graf 4.6 Otázka č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Otázka č. 2 U každého z níže uvedených faktorů uved'te, jak je pro Vás důležitý při výkonu práce.

Při druhé otázce byli respondenti vyzváni, aby uvedli míru důležitosti, kterou přikládají současným motivačním faktorům poskytovaným ze strany společnosti. Každému z těchto faktorů měli přiřadit číslo od 1 do 4, přičemž 4 znamenalo, že je pro ně daný faktor nejdůležitější, 3 znamenalo, že považují tento faktor za důležitý, 2 za méně důležitý a 1 za nedůležitý. Výsledky u jednotlivých faktorů si ukážeme v grafech níže. Zde pro přehlednost přikládáme souhrnnou tabulku 4.2, v níž jsou faktory seřazeny od nejdůležitějších s klesající tendencí. Pro účely této tabulky byly sloučeny odpovědi vyjadřující důležitost (nejdůležitější a důležitý) a odpovědi vyjadřující nedůležitost (méně důležitý a nedůležitý).

Tabulka 4.2 Důležitost současných motivačních faktorů

	Faktor	Důležitý	Nedůležitý
1.	Prémie	41	2
2.	Dobré vztahy s nadřízeným	41	2
3.	Atmosféra na pracovišti	40	3
4.	Současná mzda	39	4
5.	Další vzdělávání a rozvoj	33	10
6.	Pochvala, uznání nadřízeného	33	10
7.	Možnost pracovního postupu	25	18
8.	Příspěvek na stravování	23	20
9.	Používání firemního vozu, telefonu	23	20
10.	Zlevněné firemní produkty	12	31
11.	Vitamíny, čisticí prostředky	2	41

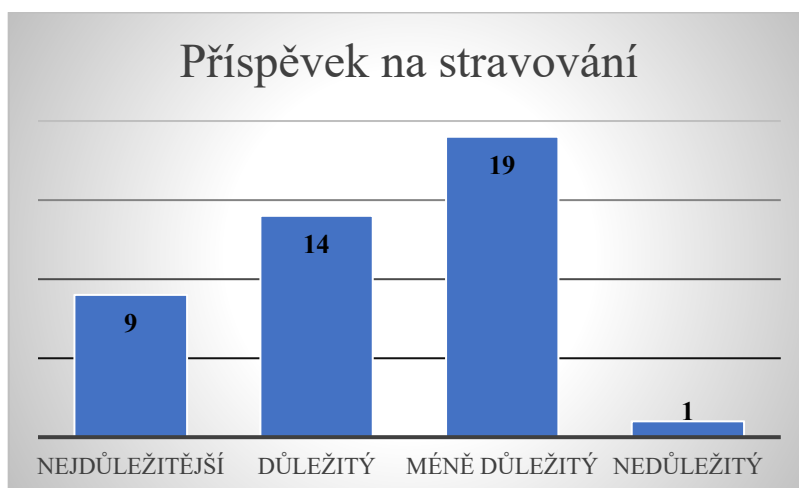
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud bychom měli důležitost těchto faktorů posuzovat z pohledu nadpoloviční většiny odpovědí „nejdůležitější“ a „důležitý“ z celkového vzorku respondentů, byly by to všechny odpovědi s více než 21 hlasy. Z tabulky 4.2 tedy vyplývá, že všechny současné motivační faktory jsou většinou zaměstnanců považovány za důležité s výjimkou zlevněných firemních produktů a vitaminů a čisticích prostředků. Za 3 nejdůležitější faktory jsou považovány prémie, dobré vztahy s nadřízeným a celková atmosféra na pracovišti.

4.3.1 Příspěvek na stravování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že příspěvek na stravování je většinou zaměstnanců považován za důležitý. Devět respondentů jej označilo jako nejdůležitější, dalších 14 za důležitý. Jako méně důležitý jej vidí 19 pracovníků a za nedůležitý jej považuje pouze jeden zaměstnanec.

Graf 4.7 Příspěvek na stravování

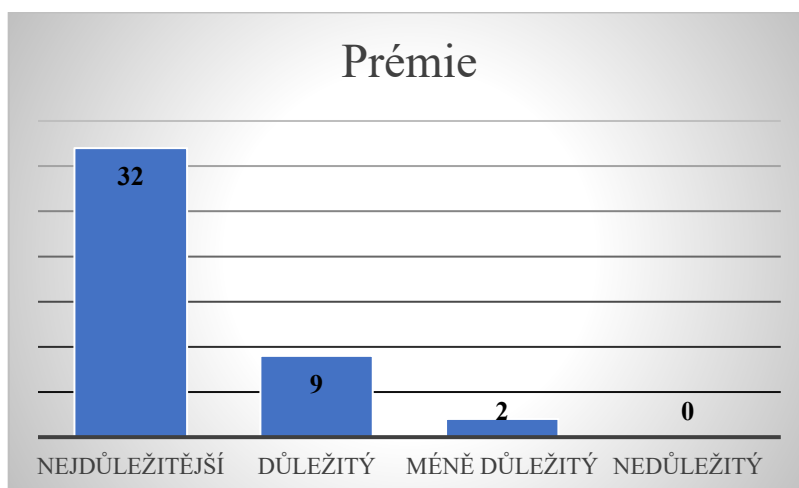


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Prémie

Jak můžeme vidět v tabulce 4.2 výše, prémie jsou ve společnosti považovány za absolutně nejdůležitější motivační faktor. Z celkového počtu 43 respondentů jej za nejdůležitější označilo 32 pracovníků, za důležitý 9 pracovníků a pouze 2 zaměstnanci označili prémie jako méně důležité.

Graf 4.8 Prémie

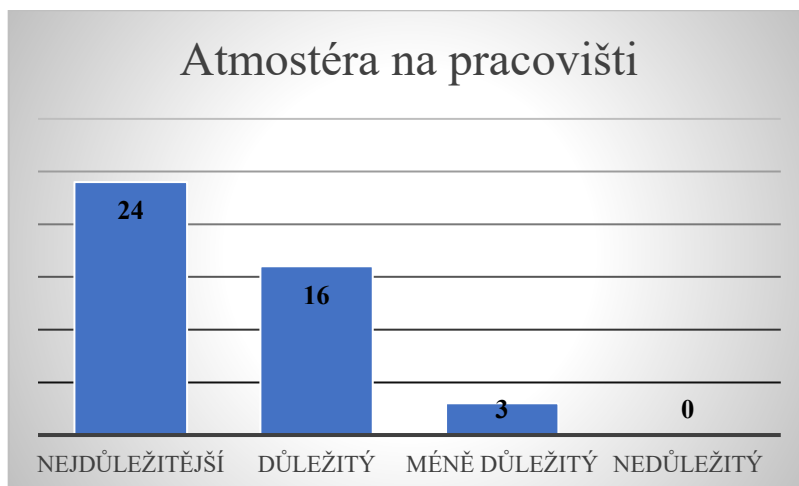


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti patří z pohledu zaměstnanců mezi 3 nejdůležitější motivační faktory. Z celkového vzorku respondentů jej za nejdůležitější považuje 24 zaměstnanců, což činí 56 % všech respondentů. Dalších 37 % zaměstnanců považuje atmosféru na pracovišti za důležitou. Pouze tři respondenti, tedy 7 % dotázaných ji považují za méně důležitou.

Graf 4.9 Atmosféra na pracovišti

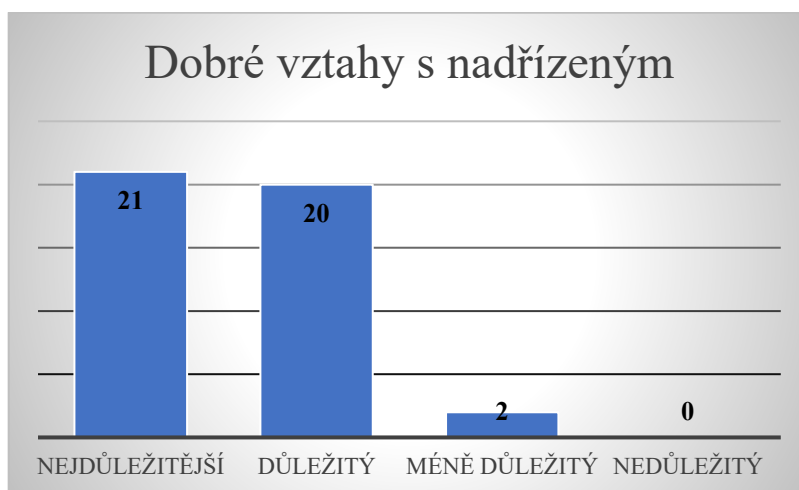


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Dobré vztahy s nadřízeným

V porovnání všech faktorů se dobré vztahy s nadřízeným umístily na 2. místě. Téměř polovina, tedy 49 % dotázaných zaměstnanců je považuje za nejdůležitější, dalších 47 % za důležité a pouze 4 % respondentů si myslí, že dobré vztahy s nadřízeným jsou méně důležité.

Graf 4.10 Dobré vztahy s nadřízeným

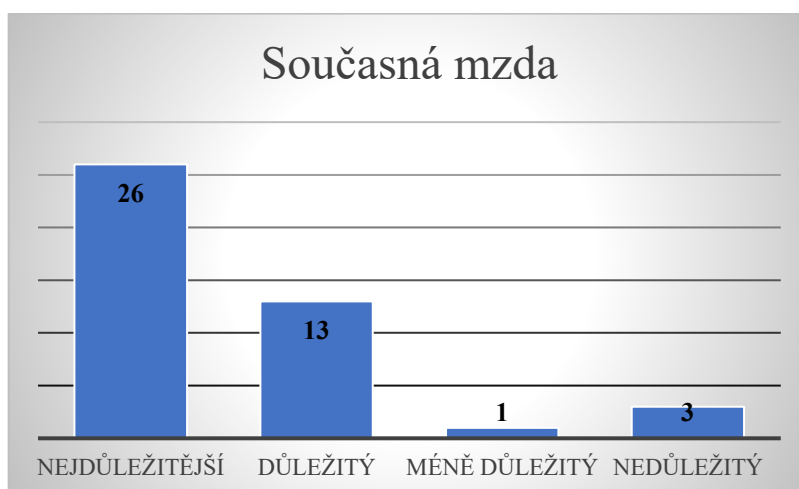


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5 Současná mzda

Současnou výši mzdy považuje 26 respondentů za nejdůležitější motivační faktor. Dalších 13 dotázaných ji považuje za důležitou. Jediný pracovník považuje současnou výši mzdy za méně důležitou a další tři za nedůležitou.

Graf 4.11 Současná mzda

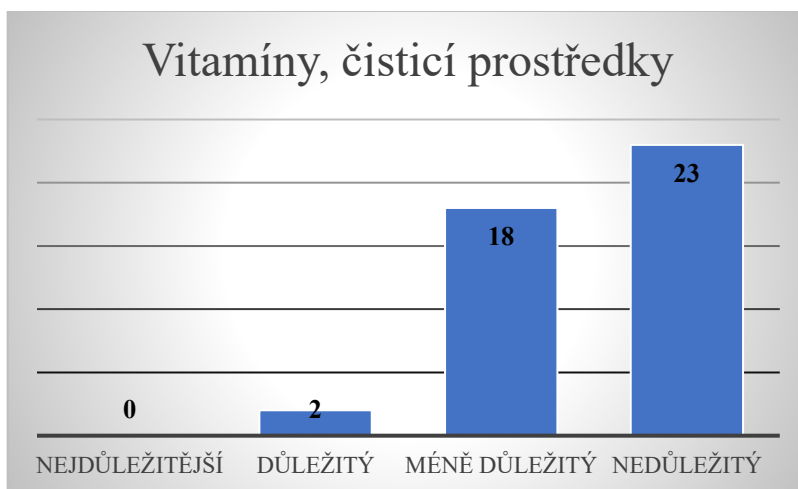


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.6 Vitamíny a čisticí prostředky

Jako jeden z dalších faktorů, které měli respondenti ohodnotit, jsme zařadili vitamíny a čisticí prostředky, které jsou jim ze strany společnosti poskytovány. Tento motivační faktor se v celkovém srovnání umístil až na posledním místě. Za nejdůležitější jej nepovažoval žádný z dotázaných pracovníků a za důležitý pouze 2 pracovníci. Zbylí dotázaní považují vitamíny a čisticí prostředky za méně důležité až nedůležité.

Graf 4.12 Vitamíny a čisticí prostředky

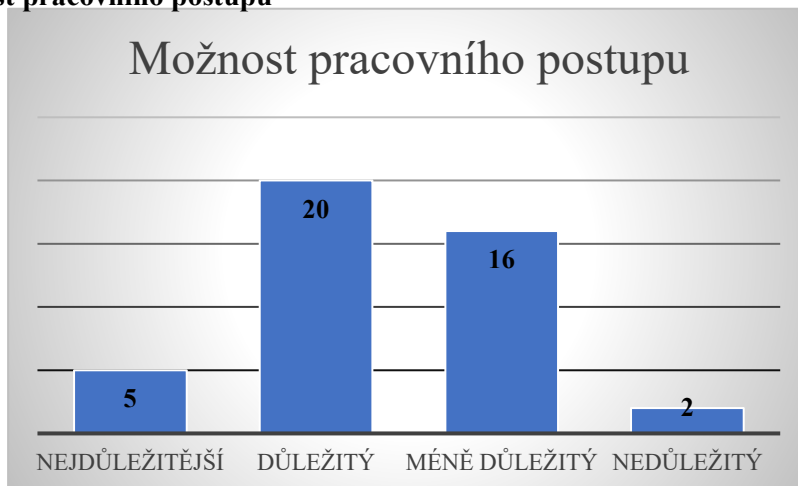


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.7 Možnost pracovního postupu

Možnost pracovně se posouvat a kariérně růst považuje většina zaměstnanců za důležitou a nejdůležitější. Pouze 16 pracovníků tuto možnost považuje za méně důležitou a jen 2 pracovníci se o možnosti pracovního postupu vyjádřili jako o nedůležité.

Graf 4.13 Možnost pracovního postupu

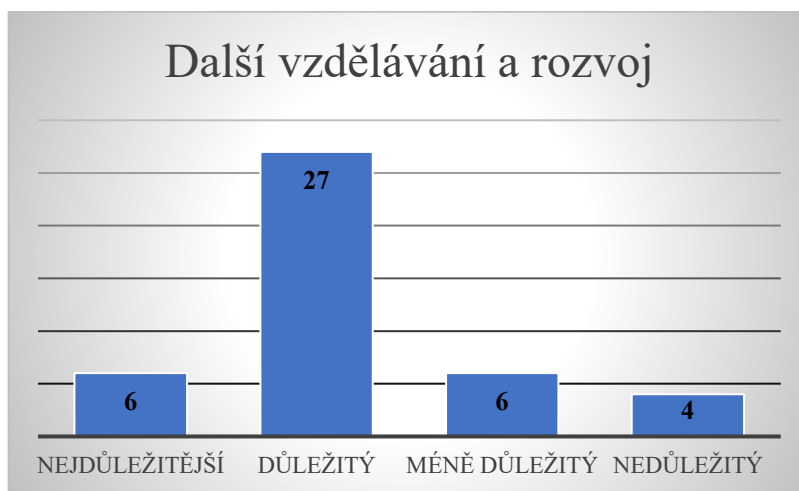


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.8 Další vzdělávání a rozvoj

Dalším faktorem, u kterého jsme zjišťovali důležitost z pohledu pracovníků bylo další vzdělávání a rozvoj. Nejvíce respondentů považuje další vzdělávání a rozvoj za důležité. Vyrovnaná situace pak nastala u pracovníků, kteří považují další vzdělávání a rozvoj za nejdůležitější a méně důležité jako nedůležitý tento faktor označili pouze 4 respondenti.

Graf 4.14 Další vzdělávání a rozvoj



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.9 Používání firemního vozu, telefonu

Nejvíce respondentů považuje používání firemního vozu a telefonu za důležitý motivační faktor. O něco méně pracovníků si myslí, že je to méně důležitý faktor. Za nejdůležitější jej považuje 6 pracovníků a pouze 4 zaměstnanci se o této možnosti vyjádřili jako o nedůležité.

Graf 4.15 Používání firemního vozu, telefonu

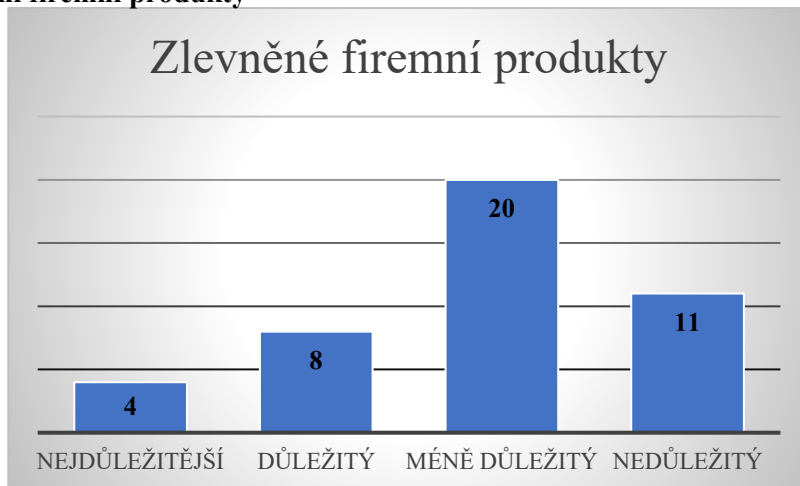


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.10 Zlevněné firemní produkty

Jedním z dalších motivačních faktorů, které jsou ve společnosti k dispozici, jsou zlevněné firemní produkty pro zaměstnance. Tento faktor považují 4 pracovníci za nejdůležitější, dalších 8 za důležitý. Jako méně důležitý jej vnímá 20 pracovníků a 11 zaměstnanců vnímá zlevněné firemní produkty jako nedůležité.

Graf 4.16 Zlevnění firemní produkty

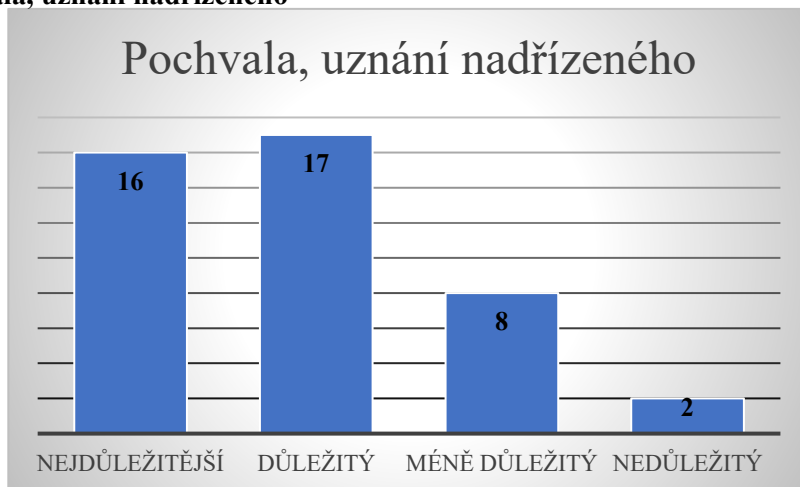


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.11 Pochvala, uznání nadřízeného

Posledním motivačním faktorem, který jsme zařadili do dotazníku, byla pochvala a uznání nadřízeného. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 37 % dotázaných považuje pochvalu a uznání ze strany nadřízeného za nejdůležitější motivační faktor a dalších 40 % respondentů považuje tento faktor za důležitý. Jen 19 % respondentů toto považuje za méně důležité a zbylá 4 % za nedůležité.

Graf 4.17 Pochvala, uznání nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Otázka č. 3 U každého z níže uvedených faktorů uveďte, nakolik byste si jej přáli ve společnosti zavést.

Další otázkou jsme zjišťovali, jaké faktory by si respondenti přáli ve společnosti zavést. Každému z těchto faktorů měli přiřadit číslo od 1 do 4, přičemž 4 znamenalo, že je pro ně daný faktor nejdůležitější, 3 znamenalo, že považují tento faktor za důležitý, 2 za méně důležitý a 1 za nedůležitý. Mimo zvýšení mzdy si většina zaměstnanců přeje více dnů dovolené a zavedení sick days (viz 5.1.8 Zavedení nových motivačních faktorů). Nejméně důležité se jim naopak zdálo zavedení odpočinkové zóny nebo příspěvku na bydlení. Jednotlivé faktory si projdeme postupně vč. grafů v textu níže.

Tabulka 4.3 Důležitost motivačních, které by si zaměstnanci přáli zavést

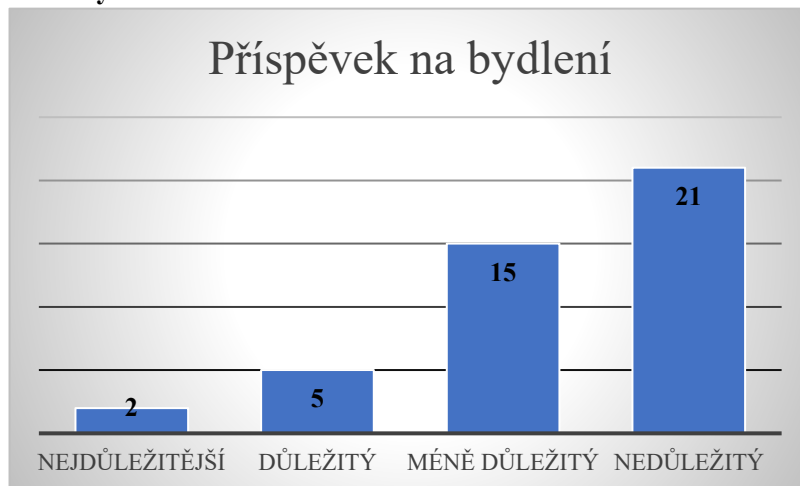
	Faktor	Důležitý	Nedůležitý
1.	Vyšší mzda	42	1
2.	Více dnů dovolené	41	2
3.	Sick days	36	7
4.	Stravenky ve vyšší hodnotě	31	12
5.	Příspěvek na dopravu	16	27
6.	Cafeterie	12	31
7.	Občerstvení na pracovišti	11	32
8.	Odpočinková zóna	10	33
9.	Příspěvek na bydlení	7	36
10.	Jiné (uveďte vlastní návrhy)	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1 Příspěvek na bydlení

Prvním z faktorů, na který byli respondenti dotázáni, byl příspěvek na bydlení. Většina dotázaných odpověděla, že je pro ně tento faktor nedůležitý nebo méně důležitý. Pouze pro 2 zaměstnance je příspěvek na bydlení nejdůležitější a pro dalších 5 důležitý.

Graf 4.18 Příspěvek na bydlení

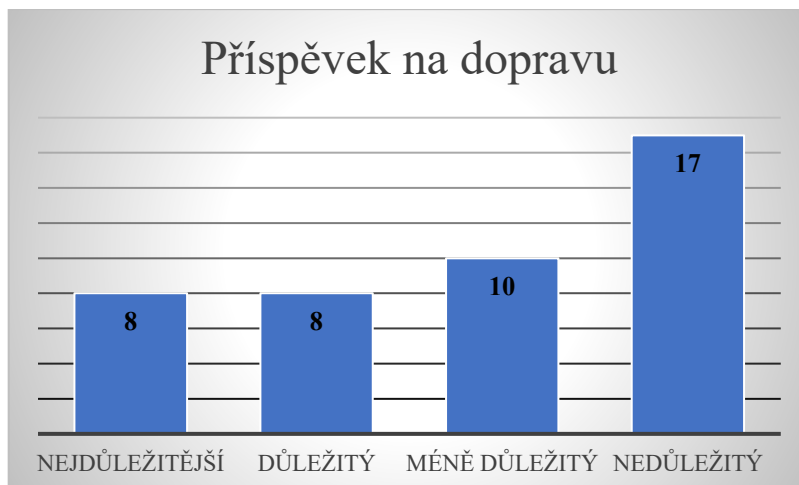


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Příspěvek na dopravu

Dalším faktorem, u něhož byli respondenti dotázáni, nakolik je pro ně jeho zavedení důležité, je příspěvek na dopravu. Zde celkem 8 respondentů zaznačilo, že je to pro ně nejdůležitější faktor a dalších 8 lidí zaznačilo, že je pro ně tento příspěvek důležitý. O něco více, tedy konkrétně 10 pracovníků je toho názoru, že je tento příspěvek méně důležitý. Nicméně nejvíce lidí považuje příspěvek na dopravu za nedůležitý.

Graf 4.19 Příspěvek na dopravu

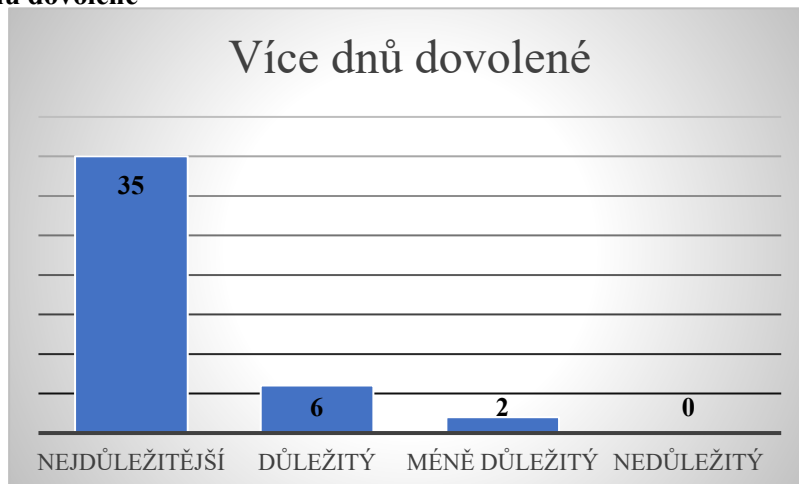


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Více dnů dovolené

U tohoto faktoru převládá názor, že je pro pracovníky nejdůležitější. V celkovém srovnání všech faktorů, které by si zaměstnanci přáli ve společnosti zavést, se umístil na druhém místě. Ze všech 43 respondentů považuje 35 lidí více dnů dovolené za nejdůležitější. Dalších 6 respondentů označilo tento faktor jako důležitý a pouze 2 osoby za méně důležitý. Nikdo z dotázaných nepovažuje více dnů dovolené za nedůležité.

Graf 4.20 Více dnů dovolené

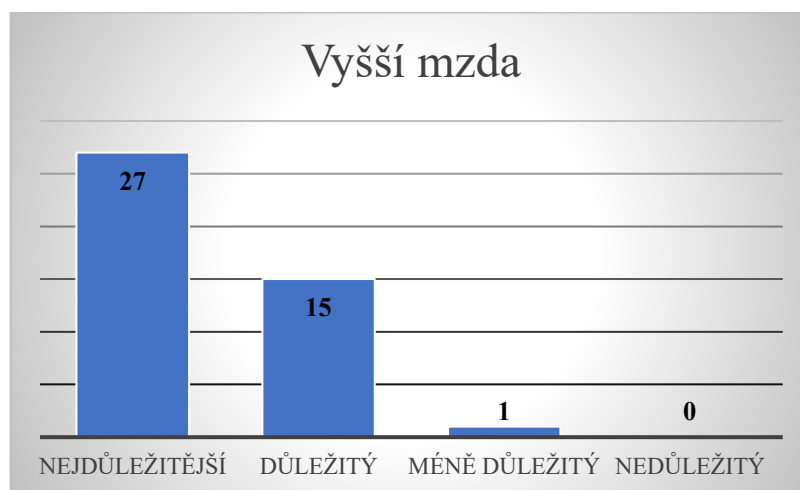


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Vyšší mzda

Na prvním místě ze všech faktorů, na které jsme se respondentů dotázali, se umístilo zvýšení mzdy. Vyšší mzdu považuje 27 ze 43 respondentů za nejdůležitější motivační faktor, což činí 63 % všech dotázaných. Dalších 35 %, tedy 15 dotázaných, označilo vyšší mzdu za důležitou. Pouze jeden respondent označil tuto položku za méně důležitou.

Graf 4.21 Vyšší mzda



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Občerstvení na pracovišti

Občerstvení na pracovišti považují pouze 2 respondenti za nejdůležitější motivační faktor, dalších 9 lidí označilo tuto možnost za důležitou. Celkem 32 respondentů ale považuje občerstvení na pracovišti za méně důležité nebo nedůležité, což činí celkem 74 % všech dotázaných.

Graf 4.22 Občerstvení na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.6 Odpočinková zóna

Odpočinková zóna je místnost vyhrazená pro odpočinek zaměstnanců. Může se zde nacházet kulečnickový stůl, stolní fotbal, boxovací pytel apod. Odpočinkovou zónu by na pracovišti uvítalo celkem 10 respondentů, z toho pro 2 osoby je to nejdůležitější motivační faktor a pro zbylých 8 důležitý. Za méně důležitou ji považuje 19 pracovníků a za nedůležitou dalších 14. V celkovém srovnání s ostatními faktory se tato možnost umístila až na sedmém místě z deseti.

Graf 4.23 Odpočinková zóna



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.7 Stravenky ve vyšší hodnotě

Jako nejdůležitější motivační faktor vnímá stravenky ve vyšší hodnotě 15 lidí. Pro dalších 16 osob jsou důležité. Jako méně důležité je označilo 9 respondentů a pro 3 dotázané jsou stravenky ve vyšší hodnotě nedůležité.

Graf 4.24 Stravenky ve vyšší hodnotě

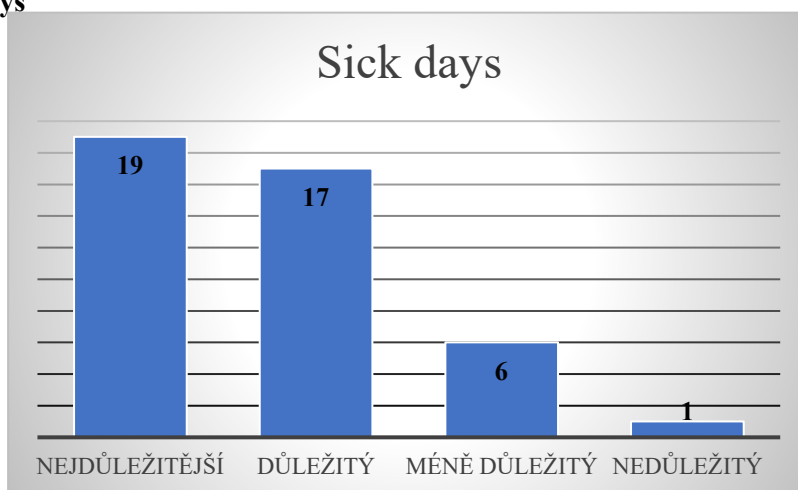


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.8 Sick days

Sick days jsou dny, které může zaměstnanec použít pro vyléčení se z nemoci. Nestrhávají se z dovolené a je za ně vyplácena celá mzda, popř. její část (dle dohody se zaměstnavatelem.) Není potřeba potvrzení od lékaře, stačí „ráno zavolat, že nepřijdu do práce“. Možnost zavedení sick days považuje 19 respondentů za nejdůležitější motivační faktor, pro dalších 17 dotázaných jsou sick days důležité. Dalších 6 osob považuje tuto možnost za méně důležitou a pouze pro jednu osobu jsou sick days nedůležité.

Graf 4.25 Sick days

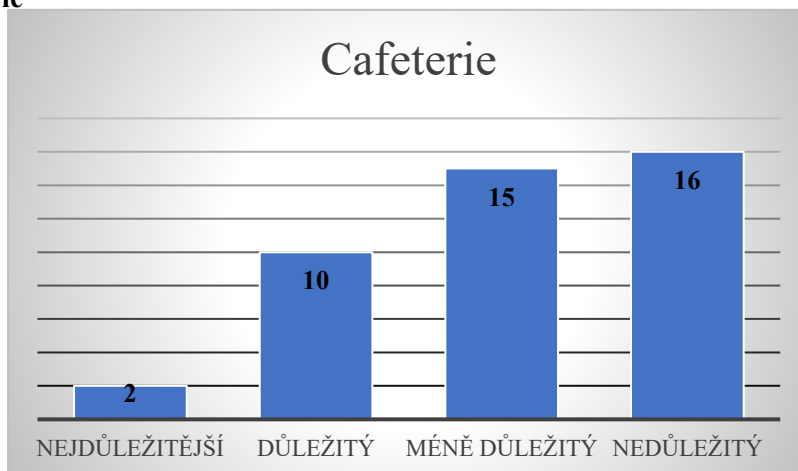


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.9 Cafeterie

Cafeterie je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Dalo by se říci, že je to „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit za některý zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zavedení systému Cafeterie považují 2 respondenti za nejdůležitější, pro dalších 10 osob je tato možnost důležitá. Za méně důležitou ji považuje 15 pracovníků a jako nedůležitou ji označilo 16 respondentů.

Graf 4.26 Cafeterie

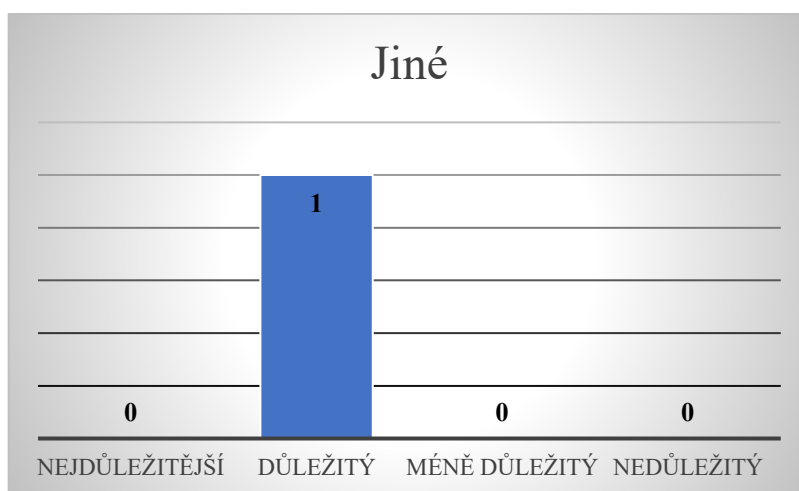


Zdroj: vlastní zpracování

4.4.10 Jiné

Dále byli respondenti vyzváni, aby uvedli další faktory, které by si přáli zavést do motivačního systému organizace. Zde se nám vyjádřil pouze jeden respondent, který by si přál zavedení příspěvku na sportovní aktivity a tuto možnost považuje za důležitou.

Graf 4.27 Jiné



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Otázka č. 4 Z následujících možností, prosím, zakroužkujte tu, která nejlépe vyjadřuje Váš vztah k dané otázce.

Touto otázkou jsme zjišťovali postoje zaměstnanců k jednotlivým oblastem, jako jsou např. vztahy s kolegy, vztahy s nadřízenými nebo jak hodnotí možnost pracovního postupu, vzdělávání či úroveň informovanosti ve společnosti. U každé otázky měli respondenti vyjádřit svůj vztah výběrem z řady hodnot od 1 do 4, přičemž 4 znamenalo nejlepší a 1 nejhorší. U některých otázek lze toto hodnocení interpretovat také jako 4 – ano, 3 – spíše ano, 2 – spíše ne, 1 – ne.

Poté, co se dotázaní vyjádřili ke všem deseti otázkám, byli vyzváni, aby dále upřesnili důvod své případné nespokojenosti. Souhrn jejich odpovědí seřazené od největší nespokojenosti ke spokojenosti můžeme vidět v tabulce 4.4 níže. Pro účely této tabulky byly sloučeny odpovědi vyjadřující nespokojenost (respondenti uvedli odpovědi spíše ne a ne nebo špatné a nejhorší) a odpovědi vyjadřující spokojenost (respondenti uvedli odpovědi spíše ano a ano nebo dobré a nejlepší). V dalším textu se budeme věnovat jednotlivým otázkám a u každé zhodnotíme také konkrétní původ nespokojenosti respondentů.

Tabulka 4.4 Nespokojenost respondentů s jednotlivými aspekty

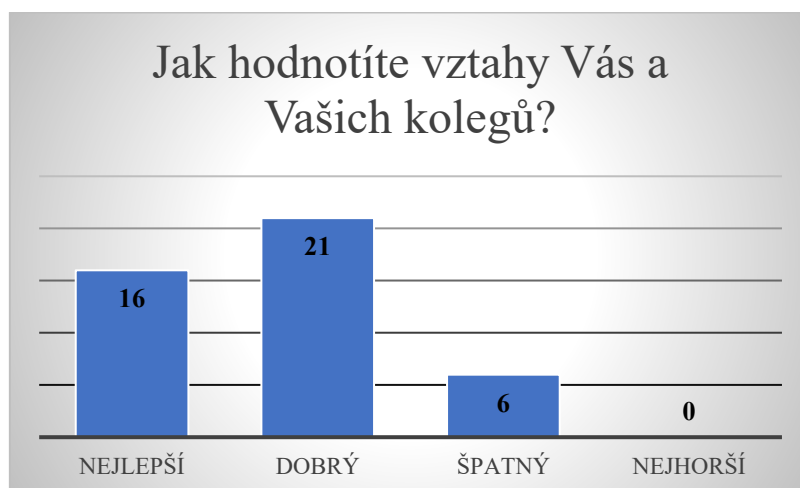
Otázka		Nespokojeni	Spokojeni
1.	Jak hodnotíte možnost vzdělávání a rozvoje v rámci organizace?	32	11
2.	Ohodnotil(a) byste odměňování v organizaci jako spravedlivé?	31	12
3.	Jak hodnotíte informovanost v rámci organizace?	27	16
4.	Jak hodnotíte možnost pracovního postupu v rámci organizace?	25	18
5.	Uveďte míru spokojenosti s Vaší mzdou.	22	21
6.	Uveďte, v jaké míře jste spokojeni s uznáním za pracovní výsledky.	22	21
7.	Máte pocit, že Vás Váš nadřízený motivuje?	20	23
8.	Jak hodnotíte rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?	16	27
9.	Jak hodnotíte vztah s Vaším nadřízeným?	10	33
10.	Jak hodnotíte vztahy Vás a Vašich kolegů?	6	37

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.1 Otázka č. 4.1 - Jak hodnotíte vztahy Vás a Vašich kolegů?

Jako první v pořadí měli respondenti ohodnotit jejich vztah s kolegy. Většina z nich jej hodnotila pozitivně, pouze 6 respondentů odpovědělo, že tento vztah hodnotí jako špatný.

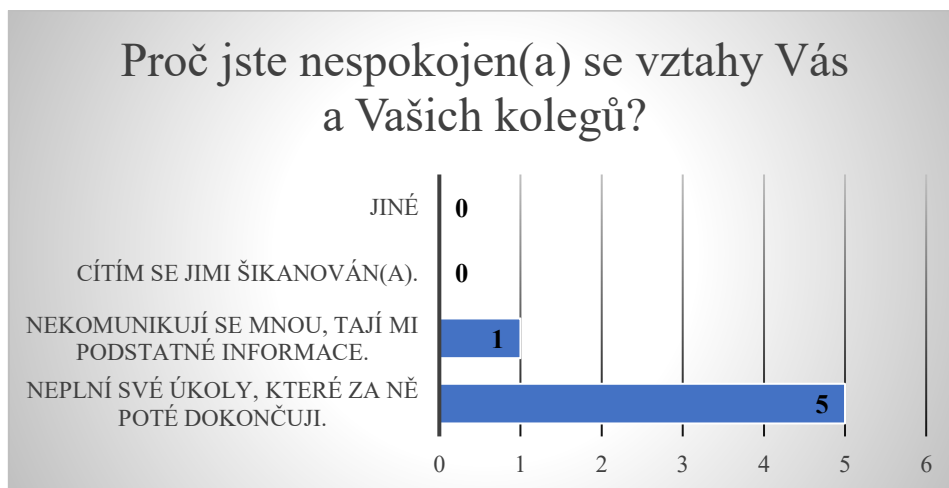
Graf 4.28 Vztah s kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

Poté bylo těchto 6 respondentů vyzváno, aby uvedli důvod jejich nespokojenosti se svými vztahy s kolegy. Jeden z nich jako důvod uvedl, že jeho kolegové s ním nekomunikují a tají mu podstatné informace. Dalších 5 respondentů se shodlo, že jejich kolegové neplní své úkoly a oni je poté za ně musí dokončovat.

Graf 4.29 Důvody nespokojenosti vztahů s kolegy

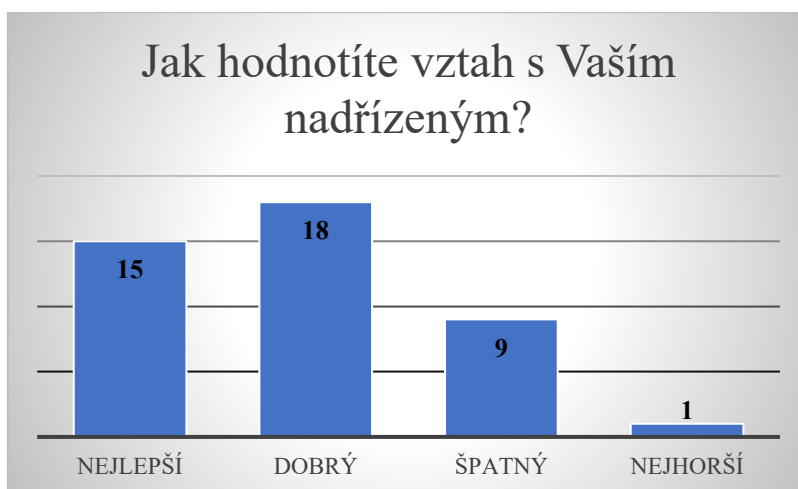


Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Otázka č. 4.2 - Jak hodnotíte vztah s Vaším nadřízeným?

Další otázka se týkala opět vztahů, ale tentokrát vztahu respondenta s jeho nadřízeným. Většina respondentů ohodnotila tento vztah kladně, buďto jako dobrý nebo nejlepší. Devět dotázaných osob uvedlo, že je jejich vztah s nadřízeným špatný a 1 osoba považuje svůj vztah s nadřízeným za nejhorší. Těchto 10 respondentů, kteří ohodnotili vztah se svým nadřízeným negativně, bylo dále vyzváno, aby uvedlo důvod své nespokojenosti.

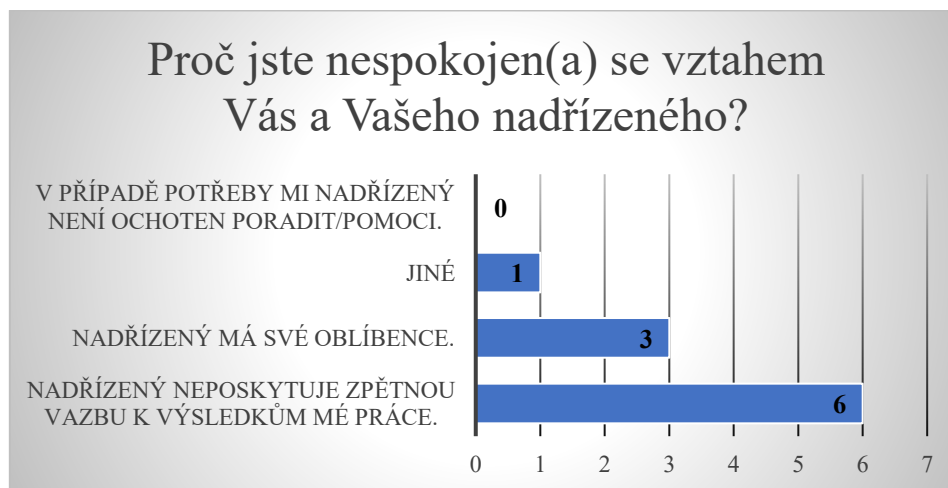
Graf 4.30 Vztahy s nadřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem negativního hodnocení vztahu s nadřízeným je nedostatek zpětné vazby ze strany nadřízeného k výsledkům práce svých podřízených. Druhým nejpočetnějším důvodem je tvrzení, že nadřízený má své oblíbené. Jeden respondent uvedl jako důvod možnost jiné, konkrétně to, že mu vadí, jak se jeho nadřízený chová a že podle něj není spravedlivý.

Graf 4.31 Důvody nespokojenosti vztahů s nadřízenými

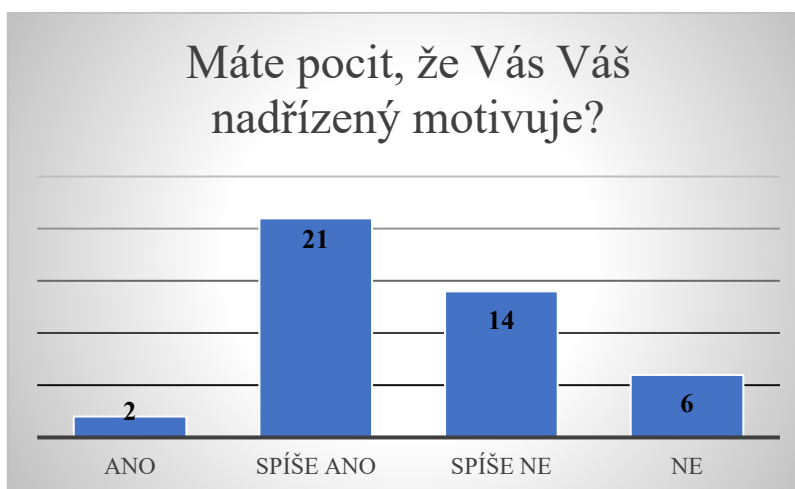


Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3 Otázka č. 4.3 – Máte pocit, že Vás Váš nadřízený motivuje?

Na otázku, jestli mají respondenti pocit, že je jejich nadřízený motivuje, odpověděli pouze 2 lidé ano, dalších 21 osob odpovědělo spíše ano. Odpověď spíše ne zvolilo 14 osob a 6 dotázaných odpovědělo ne. Těchto 20 osob bylo vyzváno, aby dále rozvedlo, proč mají pocit, že je nadřízený nemotivuje.

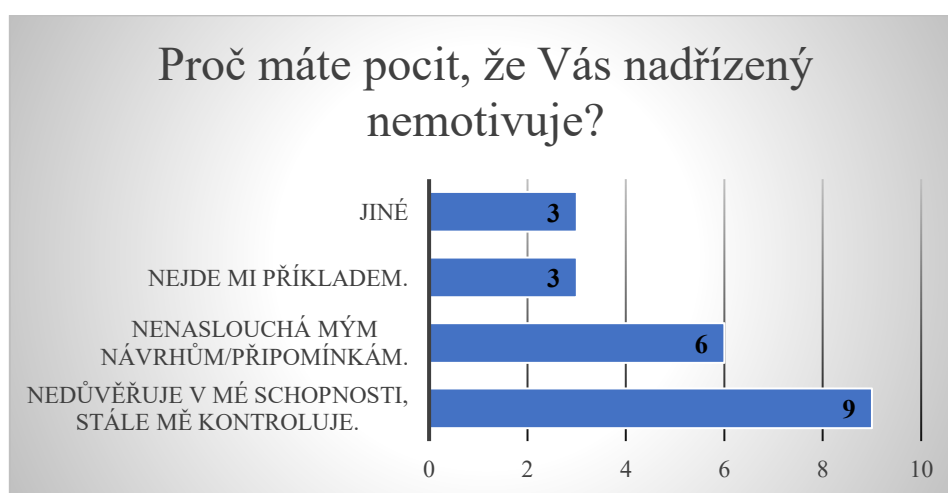
Graf 4.32 Motivace ze strany nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem, kvůli kterému mají respondenti pocit, že je jejich nadřízený nemotivuje, je nízká důvěra v jejich schopnosti a neustálá kontrola jejich činnosti. Tento důvod uvedlo 9 z 20 osob. Dalších 6 osob si myslí, že jejich nadřízený nenaslouchá jejich návrhům a připomínkám. Tři respondenti se domnívají, že jim jejich nadřízený nejde příkladem. Objevily se zde také odpovědi v kategorii jiné. Jeden respondent se domnívá, že ve společnosti není žádný motivační systém a neexistuje zde pochvala, další respondent uvedl, že má nadřízený své oblíbence a poslední respondent uvedl, že se mu nelíbí, když nadřízený řeší i úkoly v jeho kompetenci.

Graf 4.33 Důvody nespokojenosti s motivací ze strany nadřízeného

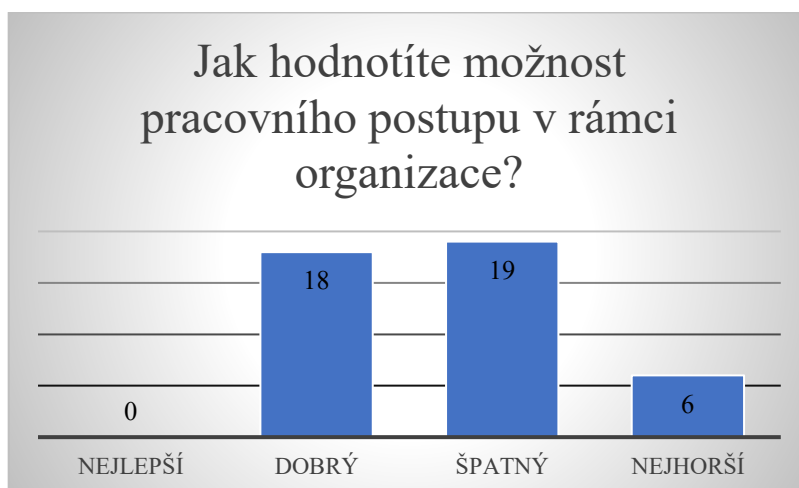


Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Otázka č. 4.4 – Jak hodnotíte možnost pracovního postupu v rámci organizace?

Ani jeden z dotázaných respondentů nepovažuje možnost pracovního postupu v rámci organizace za nejlepší. Za dobrou ji považuje 18 dotázaných pracovníků. Dalších 19 osob uvedlo, že považuje možnost pracovního postupu v rámci organizace za špatnou a 6 respondentů ji dokonce považuje za nejhorší.

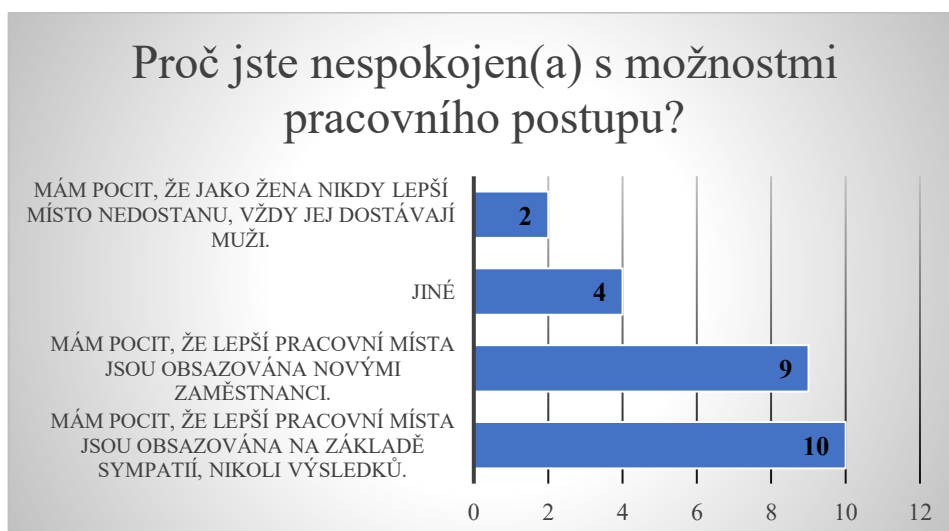
Graf 4.34 Pracovní postup v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na graf 4.35 níže můžeme vidět, že nejčastěji se zaměstnanci domnívají, že jsou lepší pracovní místa obsazována na základě sympatií a nesouvisí to s výsledky povýšených osob. Další respondenti uvedli, že mají pocit, že jsou lepší pracovní místa obsazována novými zaměstnanci. Dvě ženy také uvedly, že podle nich lepší pracovní pozici nezískají, protože je vždy získávají muži. Objevily se zde také jiné odpovědi, zde se všichni 4 respondenti shodli, že nemají další možnost pracovního postupu.

Graf 4.35 Důvody nespokojenosti s možností pracovního postupu v organizaci

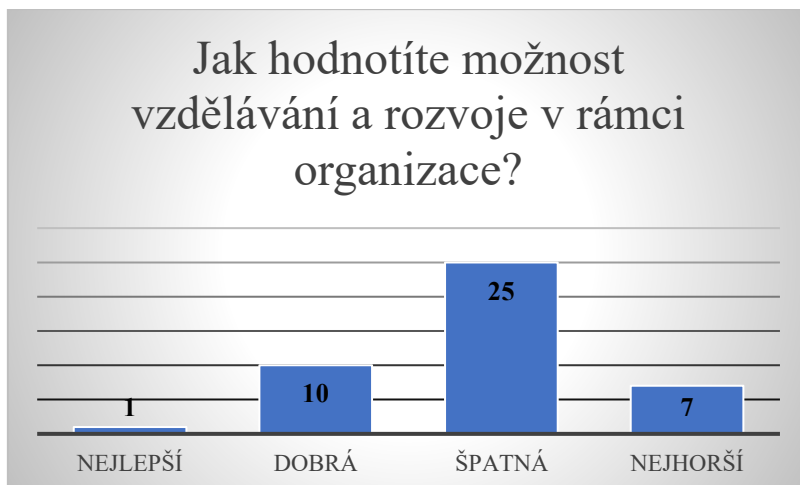


Zdroj: vlastní zpracování

4.5.5 Otázka č. 4.5 – Jak hodnotíte možnost vzdělávání a rozvoje v rámci organizace?

Další otázkou byli respondenti vyzváni, aby ohodnotili možnost vzdělávání a rozvoj v organizaci. Za nejlepší ji považuje pouze jeden pracovník, dalších 10 označilo současnou situaci za dobrou. Jako špatnou ji vnímá 25 respondentů a 7 dokonce označilo možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci za nejhorší.

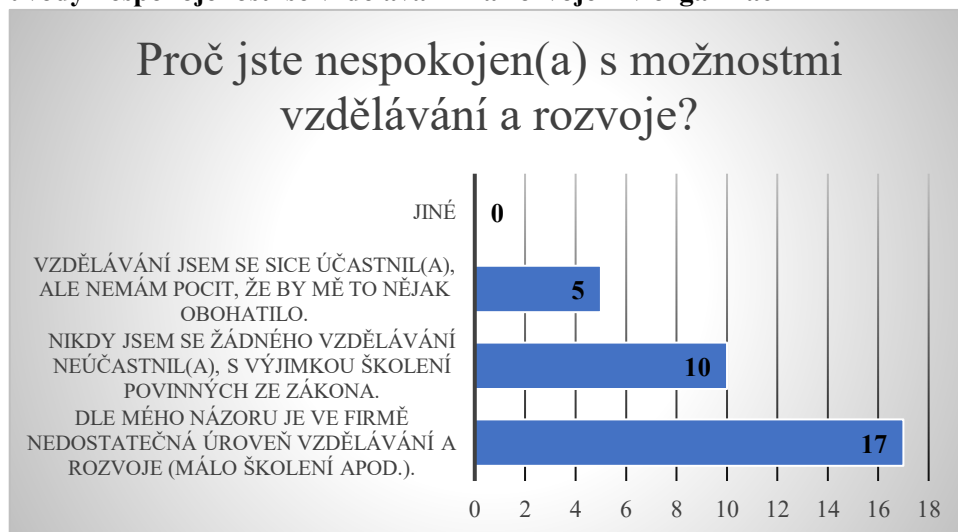
Graf 4.36 Vzdělávání a rozvoj v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Za nejpočetnější důvod respondenti uváděli, že je ve firmě nedostatečná úroveň vzdělávání a rozvoje a málo školení. Další pracovníci uvedli, že se nikdy žádného vzdělávání neúčastnili (s výjimkou školení povinných ze zákona). Jako třetí důvod uváděli, že se sice vzdělávání účastnili, ale nemají pocit, že by je to jakkoli obohatilo.

Graf 4.37 Důvody nespokojenosti se vzděláváním a rozvojem v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.6 Otázka č. 4.6 – Jak hodnotíte informovanost v rámci organizace?

Úroveň informovanosti v organizaci pozitivně ohodnotilo 16 respondentů ze 43 dotázaných. Dalších 20 ji považuje za špatnou a 7 respondentů se o úrovni informovanosti ve společnosti vyjádřilo jako o nejhorší.

Graf 4.38 Informovanost v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Drtivá většina respondentů negativně hodnotí informovanost v organizaci z důvodu, že se často dozvídají informace náhodně od kolegů. Jako druhý důvod pracovníci uváděli, že si musejí informace hledat sami. Dva zaměstnanci dále uvedli, že jim sice informace jsou sděleny, ale nerozumí jejich obsahu.

Graf 4.39 Důvody nespokojenosti s informovaností v organizaci

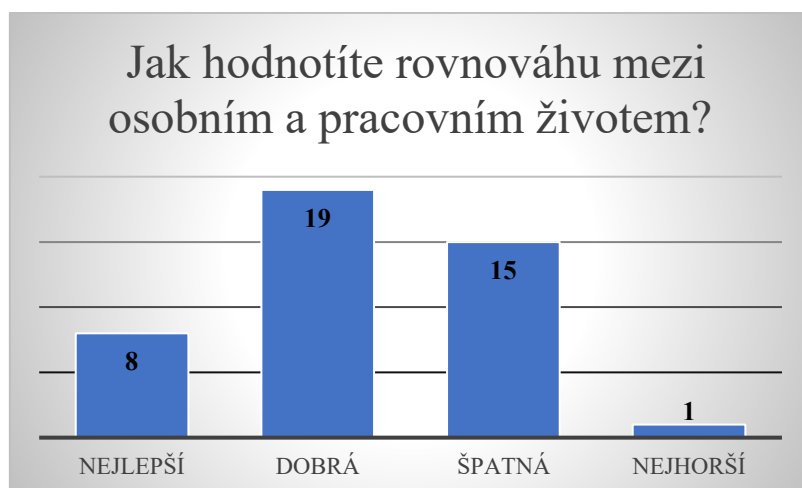


Zdroj: vlastní zpracování

4.5.7 Otázka č. 4.7 – Jak hodnotíte rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?

Mezi lépe hodnocené oblasti spadá rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Zde jich 8 odpovědělo, že tuto rovnováhu považují za nejlepší a dalších 19 za dobrou. Ovšem i zde se našli nespokojení pracovníci. Jako špatnou ji označilo 15 respondentů a jedna osoba se o rovnováze mezi osobním a pracovním životem vyjádřila jako o nejhorší.

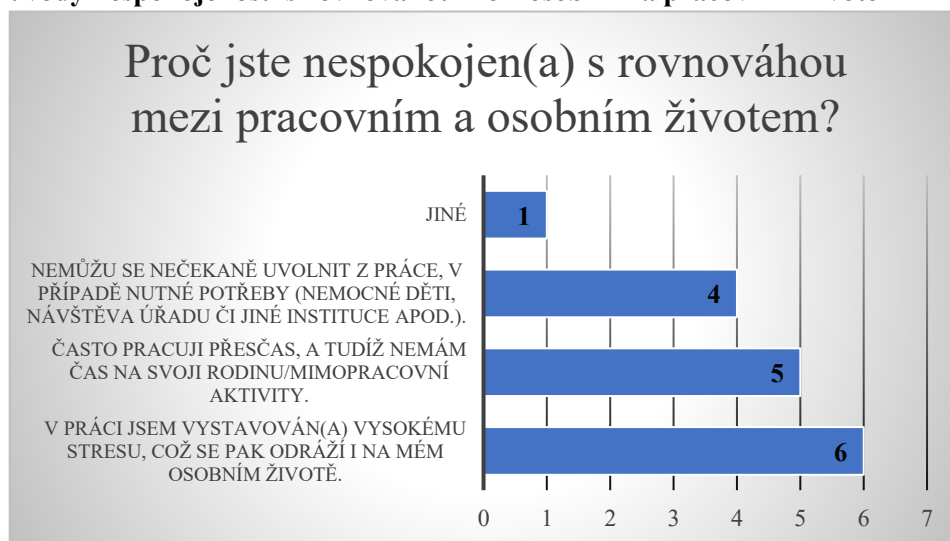
Graf 4.40 Rovnováha mezi osobním a pracovním životem



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem nespokojenosti v této oblasti je otázka stresu, a s tím spojené negativní dopady na osobní život pracovníků. Pět respondentů uvedlo, že často pracují přesčas, a tudíž nemají čas na svoji rodinu a volnočasové aktivity. Někteří jsou nespokojení s nemožností uvolnit se nečekaně z práce, když to nutně potřebují. Jeden pracovník uvedl jako důvod své nespokojenosti, že musí dojíždět a zpracovávat reporty i v sobotu.

Graf 4.41 Důvody nespokojenosti s rovnováhou mezi osobním a pracovním životem



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.8 Otázka č. 4.8 V jaké míře jste spokojeni s uznáním za pracovní výsledky?

Pouze 2 pracovníci označili současnou úroveň uznání za pracovní výsledky ze strany nadřízeného za nejlepší. Dalších 19 respondentů považuje tuto úroveň za dobrou. Negativně se vyjádřilo celkem 22 pracovníků.

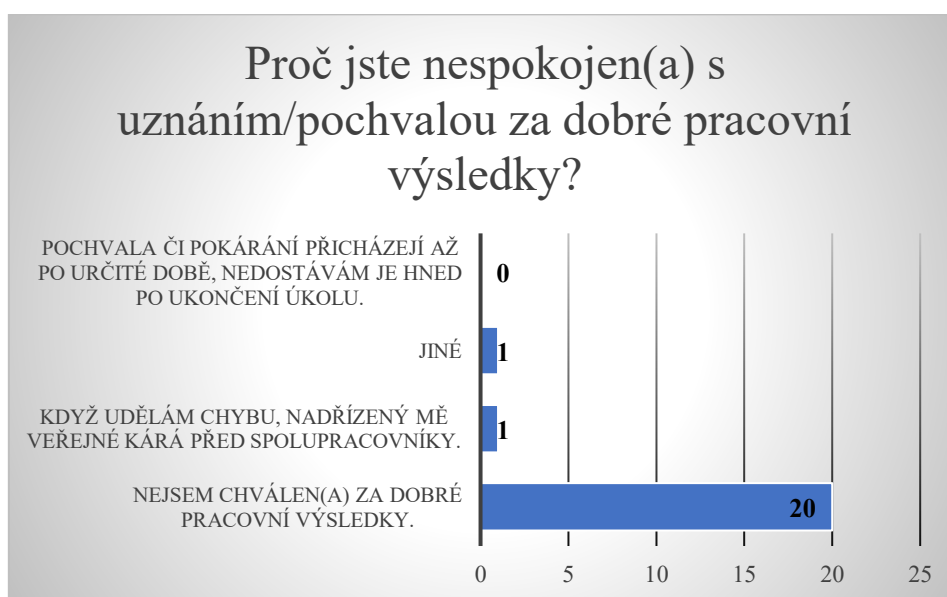
Graf 4.42 Úroveň uznání za pracovní výsledky



Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejčastější důvod této nespokojenosti zaměstnanci uváděli, že zkrátka nejsou za jejich dobré výsledky chváleni. Jednomu pracovníkovi se nelíbí, že ho jeho nadřízený kárá veřejně před ostatními spolupracovníky a další zaměstnanec uvedl, že ze strany nadřízených pociťuje nedostatek uznání za jeho práci.

Graf 4.43 Důvody nespokojenosti s úrovní uznání za pracovní výsledky



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.9 Otázka č. 4.9 – Jak jste spokojeni s Vaší mzdou?

Při této otázce měli respondenti ohodnotit míru spokojenosti s jejich současnou mzdou. Pouze jeden pracovník je spokojen s výší své mzdy, 20 pracovníků je spíše spokojeno. Dalších 16 respondentů je spíše nespokojeno a 6 osob je svou mzdou nespokojeno.

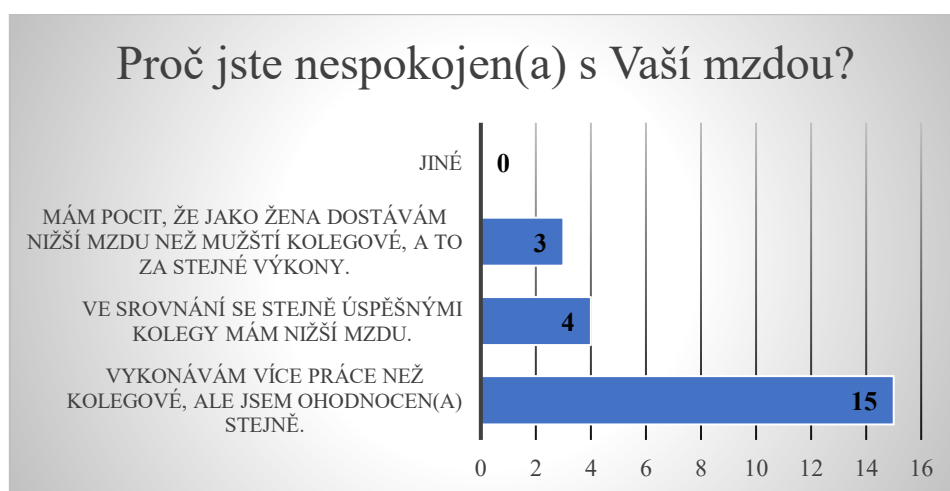
Graf 4.44 Spokojenost se mzdou



Zdroj: vlastní zpracování

Převážná většina dotázaných pracovníků se domnívá, že vykonávají více práce než jejich kolegové, ale jsou ohodnoceni stejnou mzdou. Další 4 zaměstnanci pociťují nižší mzdu než jejich stejně úspěšní kolegové a 3 ženy mají pocit, že jejich mužští kolegové jsou ohodnoceni vyšší mzdou za stejné výkony jako ony.

Graf 4.45 Důvody nespokojenosti se mzdou

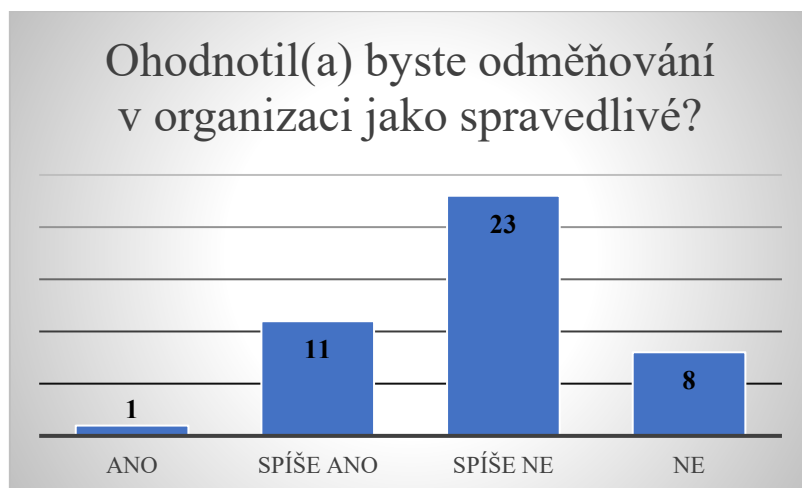


Zdroj: vlastní zpracování

4.5.10 Otázka č. 4.10 – Označili byste odměňování v organizaci za spravedlivé?

Celkem 12 osob se domnívá, že je systém odměňování ve společnosti spravedlivý. Avšak 31 respondentů odpovědělo na tuto otázku negativně.

Graf 4.46 Spravedlnost odměňování v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem, proč nepocitují zaměstnanci systém odměňování jako spravedlivý je fakt, že nemají pocit, že by zvýšení jejich výkonu bylo vidět v jejich odměně. Další zaměstnanci nejsou obeznámeni se systémem odměňování ve společnosti, a proto se jim může zdát nespravedlivý. Objevil se i názor, že někteří respondenti podezírají své kolegy, že jsou lépe odměňováni na základě sympatií nesouvisejících s jejich výkonem.

Graf 4.47 Důvody nespokojenosti se systémem odměňování v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

5. Návrhy a doporučení

Na základě údajů, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením, se budeme v této části práce zabývat návrhy a doporučeními, které by mohly pozitivně ovlivnit současnou situaci v organizaci. Jak jsme se přesvědčili v kapitole 4, ne všichni zaměstnanci jsou se současným motivačním systémem ve společnosti spokojeni. V následujícím textu budeme tedy vycházet z podnětů, které nám poskytli samotní zaměstnanci a vyvodíme z nich opatření, která by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

5.1 Současný motivační systém společnosti

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 65 % respondentů není spokojeno se současnou úrovní motivace ve společnosti. Mezi nejdůležitější motivační faktory pracovníci zahrnují prémie, dobré vztahy s nadřízeným, atmosféru na pracovišti, výši současné mzdy, možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, pochvalu nadřízeného a možnost pracovního postupu. Všechny tyto oblasti se poté objevily i v podkapitole 4.5, kde jsme zjišťovali, s jakými oblastmi motivačního systému jsou zaměstnanci spokojeni a s jakými ne. Bohužel všechny výše zmíněné faktory získaly nadpoloviční většinu nespokojených reakcí. Na prvním místě se s počtem 74 % nespokojených respondentů umístilo vzdělávání a rozvoj, na druhém místě se s počtem 72 % nespokojených respondentů objevilo nespravedlivé odměňování a dalších 63 % respondentů považuje informovanost ve společnosti za neuspokojivou. Vysokou míru nespokojenosti pocítují respondenti i v oblasti pracovního postupu v rámci organizace, zde bylo 58 % odpovědí negativních. A s 51 % nespokojených zaměstnanců jsme se setkali i v oblasti spokojenosti se mzdou a uznání za pracovní výsledky. Na tyto oblasti se tedy dále zaměříme.

U každé z níže rozpracovaných oblastí doporučíme společnosti konkrétní kroky, které by mohly vést ke spokojenosti zaměstnanců. Jelikož si většina zaměstnanců myslí, že je ve společnosti nízký počet školení a kurzů, pokusíme se u těchto oblastí navrhnout konkrétní kurzy, které by mohly vést k odstranění zmiňovaných problémů. Je dobré mít na paměti, že se situace ve společnosti může změnit, a proto také doporučujeme, aby se po čase od zavedení těchto doporučení znovu zmapovala situace v organizaci a zhodnotilo se, jestli daná opatření byla úspěšná, popřípadě se odhalilo, jakým směrem by se měly ubírat snahy společnosti do budoucna.

5.1.1 Nedostatečné vzdělávání a rozvoj v organizaci

Nejčastějším důvodem nespokojenosti v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizaci bylo tvrzení, že je ve společnosti nedostatečná úroveň vzdělávání a nedostatek školení. Tato odpověď se objevila napříč všemi pracovními kategoriemi v organizaci a všemi věkovými kategoriemi. Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání tuto možnost volili lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Další častou odpovědí bylo tvrzení, že se daný respondent nikdy žádného vzdělávání neúčastnil s výjimkou školení povinných ze zákona. Zde se opět vyskytly všechny pracovní kategorie, ale převládalo věkové rozmezí 34–49 let. A jako poslední možnost uváděli respondenti, že se vzdělávání sice účastnili, ale nemají pocit, že by je jakkoli obohatilo. Tuto možnost volili především zástupci věkové kategorie 18–33 let pracující jako THP/administrativní pracovníci. Z těchto údajů jsme vyvodili následující doporučení:

- zaměřit vzdělávání a rozvoj především na pracovníky ve věku od 34 do 49 let;
- pro nejmladší pracovníky vybrat zajímavé a obohacující kurzy;
- zvýšit dostupnost kurzů a školení pro všechny pracovníky.

Jelikož oblast vzdělávání a rozvoje je příliš rozsáhlá, nebylo jí v dotazníkovém šetření vymezeno tolik prostoru, kolik by bylo zapotřebí. Proto by stálo za uvažovou, aby společnost provedla u svých zaměstnanců ještě další dotazníkové šetření, zacílené konkrétně na tuto oblast a zjistila, které kurzy by pracovníci uvítali a své další aktivity v této oblasti zacílila dle přání samotných pracovníků. Z výsledků je totiž patrné, že by pracovníci chtěli i nadále pracovat na svém rozvoji.

Na základě údajů získaných dotazníkovým šetřením doporučujeme společnosti absolvovat určité kurzy, které by napomohly zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tyto kurzy jsou zmíněny u následujících kapitol a vždy vycházejí z konkrétních připomínek pracovníků.

5.1.2 Nespravedlivé odměňování a nespokojenost se mzdou

V této oblasti pocítují zaměstnanci nespravedlnost obzvláště z toho důvodu, že není zvýšení jejich výkonu vidět ve výsledné odměně. Proto doporučujeme dbát na to, aby zaměstnanci viděli spojitost mezi výkonem a mzdou. Výkonové odměňování souvisí s vázáním alespoň části mzdy na objektivně měřitelný výkon zaměstnanců. Nejčastější formou výkonového odměňování jsou provize a výkonnostní prémie a platí zde následující pravidla:

- výkonové odměňování musí být spojeno pouze s pracovními pozicemi, které jsou pro tento nástroj vhodné, tzn. například u dělníků zavedení úkolové mzdy a u obchodních zástupců prodejní provize;

- o možnosti zvýšení platu prostřednictvím provizí/výkonnostních prémie musejí být zaměstnanci dobře informováni a systém jejich výpočtu musí být jednoduchý, aby si mohl pracovník sám vypočítat, jakou finální odměnu může získat;
- musí existovat možnost pravidelné výplaty provizí/výkonnostních prémie, čím kratší je interval, tím lépe tento nástroj funguje (doporučují se měsíční, popř. čtvrtletní intervaly);
- identifikovat zaměstnance s cíli organizace a zaměřit je na jejich plnění (zde je možnost využití ročních bonusů či podílů na zisku);
- měly by být alespoň částečně nebo zcela individuální (pokud jsou prémie závislé na úsilí celé skupiny, nebývají považovány za vysoce motivační) a rovněž každý jedinec či pracovní tým se liší svým výkonem, proto je žádoucí posílit pocit spravedlnosti odměňování vázáním na individuální výkony. [8; 14]

Z dotazníkového šetření lze usuzovat, že společnost zaměstnává ambiciózní zaměstnance, kteří věří ve svou výkonnost, proto je výkonové odměňování žádoucím způsobem řešení jejich nespokojenosti. V zaměstnancích navíc vzbuzuje pocit, že finální odměna může být vyšší, než jakou jim nabízí konkurence a tím se zvyšuje celková konkurenceschopnost podniku. Aby bylo výkonové odměňování úspěšné, musí v organizaci existovat průběžné měření a hodnocení výkonu zaměstnanců, zde již záleží na organizaci, zda bude hodnotit kvalitativní či kvantitativní kritéria výkonu. Mezi kvalitativní hodnotící kritéria patří pracovní chování, postoje zaměstnanců apod. Ovšem zde je důležité dbát na vhodnou přípravu manažerů, bránící jim v subjektivitě hodnocení.

Obecně platí, že má-li mít odměna vliv na výkon zaměstnance, měla by dosahovat alespoň 6-7 % základního platu. S růstem pravomocí u jednotlivých pracovních pozic by měla růst i tato procenta. Doporučené procentuální rozmezí pro jednotlivé kategorie zaměstnanců jsou uváděny takto:

- 10-15 % u dělnických profesí a základních administrativních pozic,
- 20-25 % u specializovaných THP pozic,
- 30-35 % u středního managementu,
- 40-60 % u pozic nejvyššího managementu.

U obchodních zástupců či obchodních manažerů jsou tyto podíly všeobecně vyšší a záleží na rozsahu samostatné akviziční činnosti prodejců, stejně tak závisí na podpoře prodeje ze strany organizace či na povaze prodávané produkce.

Žadoucí je periodické kontrolování tohoto systému odměňování, zda přináší vyšší produktivitu a ziskovost společnosti, zda vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jestli je pro organizaci nákladově efektivní apod.

Je také vhodné zamyslet se nad úskalími výkonového odměňování. Mezi nejčastější patří:

- sklon zaměstnanců snažit se po čase obelstít systém a využívat jeho slabiny;
- tendence pracovníků zaměřovat se pouze na činnosti, se kterými je spjatá odměna a zanedbávat další důležité aspekty své pracovní pozice;
- vznik nadměrné rivality mezi spolupracovníky, např. zatajování informací na základě kterých by mohl kolega dosáhnout lepších výsledků, snížení spolupráce mezi zaměstnanci atd.;
- omezení vnitřních pracovních motivů jako je uspokojení z práce, získání nových zkušeností apod. Může se stát, že zaměstnanci pro vidinu lepší finanční odměny vykonají cokoli i kdyby to znamenalo potlačení vlastního talentu nebo bylo v rozporu s jejich vnitřními zásadami.

Z těchto důvodů není žádný systém výkonového odměňování dokonalý a nemůže být brán jako jediné správné řešení. Doporučuje se také jednou za čas tento systém změnit. [4; 14]

Dalším častým důvodem nespokojenosti bylo tvrzení, že zaměstnanci nejsou obeznámeni se systémem odměňování ve společnosti. Tento problém souvisí s nedostatečnou komunikací napříč organizací a bude dále rozebrán v následující kapitole.

5.1.3 Špatná komunikace napříč organizací

Zaměstnanci si nejvíce stěžovali, že se informace dozvídají náhodně od kolegů příp. si je musejí dohledávat složitě sami. Dalším tvrzením bylo, že informace sice získají, ale nerozumí jejich obsahu. Všechny tyto tři problémy mají stejný základ – špatnou komunikaci.

Jedním z hlavních zdrojů výkonových problémů bývá nejasné zadání úkolů nebo jejich nesprávné pochopení na straně pracovníků. Většinou je toto výsledkem komunikačních chyb. Vedení společnosti si mnohdy své pochybení neuvědomuje a z jejich důsledků tedy viní podřízené. Častým zdrojem výkonových selhání jsou nejasně zadané konkrétní úkoly, a to většinou z následujících důvodů.

1. Vedoucí pracovníci mylně předpokládají, že informace jsou zaměstnancům jasné a to vč. výsledků, které od nich očekávají, tudíž nevěnují větší pozornost jejich vysvětlení. Vedoucí pracovníci vycházejí z toho, že jim zadaný úkol připadá srozumitelný, ale ve skutečnosti to tak být nemusí. Jedním z případů, které mohou nastat je situace, kdy zaměstnanec pochopí zadání

úkol jinak, než bylo myšleno. Dalším příkladem může být obava pracovníků zeptat se na podrobnější vysvětlení, a tudíž si zbytek domyslí. Často zde hraje významnou roli chyba v očekávání ať již zaměstnance či nadřízeného. Více o problematice očekávání viz kapitola 2.2.2 Model respektu.

2. Nejednoznačné nebo nekonkrétní formulování sdělení, z něhož lze vyvodit různé výsledky. Typickým příkladem může být žádost nadřízeného, aby jeho podřízení pracovníci oslovili více zákazníků. Jelikož neuvedl, zdali má ke kontaktu docházet denně, týdně či měsíčně, lze tento jeho požadavek interpretovat různými způsoby. Dalším problémem může být, že se nadřízení neujistí, že jejich instrukce zaměstnanci pochopili, protože chápání zaměstnanců a nadřízeného se může lišit. Typickým příkladem různého chápání instrukcí může být požadavek, aby zaměstnanec určitou činnost provedl co nejdříve. Nadřízený tím myslí, aby zaměstnanec tento úkol provedl prioritně před ostatními úkoly, avšak zaměstnanec to může chápat tak, že si má nejdříve dodělat svou práci a pak co nejdříve vykonat tento nový úkol.

3. Nadřízený se nepřesvědčil o správném chápání informací zaměstnancem. Problém s nesprávným pochopením sdělení se může vyskytnout i přesto, že zaměstnanec tvrdí, že zadání jasně rozumí. Pro vedoucí pracovníky z toho vyplývá, že nestačí od zaměstnanců slyšet, že jsou jim informace jasné, ale ověřit si jejich správné pochopení např. tak, že požádají pracovníka, aby uvedl hlavní kroky svého dalšího postupu. Žádoucí je rovněž nechat pracovníkům možnost, aby se ke sdělení vyjádřili příp. přednesli své pochybnosti či nejasnosti. Jestliže mají zaměstnanci ke stanoveným postupům výhrady či nejasnosti, pravděpodobně se jim nebudou naplno věnovat. Proto je jedním z úkolů manažerů tyto nejasnosti odstranit. [20]

Další příčinou nedorozumění a omylů mohou být bariéry v komunikaci. Často se podřízení obávají doptat svého nadřízeného, aby jim určitou situaci osvětlil. Jedním z důvodů těchto obav bývá domněnka, že by mu úkol již měl být jasný nebo čerpání z předchozích zkušeností, kdy i přestože požádal svého nadřízeného o objasnění, tak se mu jej nedostalo. Někdy se pracovníci obávají, aby se další doptáním svého vedoucího nedotkli. Ať tak či onak, je úkolem managementu ujistit se, že předávají svým podřízeným jednoznačně jasné informace a že toto sdělení bylo zaměstnanci správně pochopeno.

Opačným problémem může být rovněž přesycení informacemi. Příkladem může být situace, kdy v organizaci veškeré informace putují k zaměstnancům formou emailu. Ze začátku budou pracovníci poctivě číst každou nově příchozí poštu, ale po čase zjistí, že se v nich nenacházejí natolik relevantní informace, mohou začít tuto poštu filtrovat a nedočkou se ani důležitých informací, které by měli vědět. Řešením je strukturování, tedy nepředávat většinu informací pouze jednou cestou, ale využít jak emailovou komunikaci, tak telefon, ústní sdělení, firemní

nástěnky apod. Přemírou informací nemusejí trpět pouze zaměstnanci, často problém vzniká již u managementu. Doporučuje se místo dlouhých písemných sdělení využívat grafy či tabulky, které zefektivní srozumitelnost sdělených informací a ušetří čas oproti pročitání několikastránkových textů.

Při práci s informacemi je důležité zaměřit se na cílovou skupinu, které chceme informace sdělit. Je vhodné přizpůsobit způsob sdělení i složitost použitých termínů kategorií zaměstnanců, kterým informace sdělujeme. Jednodušší formu komunikace používat u dělníků a jinou u vedoucích pozic. Je také dobré mít na paměti, že komunikace není pouhé předávání informací, ale pomáhá rovněž šířit vize společnosti a tvořit žádoucí atmosféru na pracovišti. Proto je dobré věnovat komunikačním schopnostem zvýšenou pozornost. Doporučujeme tedy školení managementu i řadových pracovníků v komunikačních dovednostech. Jednak se zvýší efektivita a produktivita práce, ale také se sníží riziko vzniku nedorozumění či chyb. Navíc zaměstnanci, kteří nemají dostatek informací, se nemohou správně rozhodovat, jejich výkony tak zaostávají za jejich potenciálem. Jak jsme se již přesvědčili z dotazníkového šetření, nedostatek informací a špatná komunikace vedou k poklesu spokojenosti zaměstnanců. To může v krajních případech vést i k odchodu těchto pracovníků a zvýšené fluktuaci. [4; 19; 21]

Doporučujeme tedy absolvovat kurz efektivní komunikace. Existuje řada kurzů, školící jednotlivce i celé firmy v umění efektivní komunikace. Náplní těchto kurzů je naučit se překonávat komunikační bariéry, umět rozlišit efektivní komunikaci od neefektivní a zjistit, jaké jsou důsledky obou těchto typů. Učí se zde, jak snížit emoční napětí při komunikaci nebo jak používat empatické reakce, také se zde vyučuje umění konstruktivní kritiky a celkově se tyto kurzy zaměřují na úsporu času a energie skrze respektující a nenásilný způsob komunikace. [21]

5.1.4 Nemožnost pracovního postupu

V oblasti pracovního postupu se nespokojenost zaměstnanců odvíjí od pocitu, že lepší pracovní pozice jsou obsazovány na základě sympatií a nikoli výsledků, případně jsou obsazovány novými zaměstnanci. Některé ženy v organizace se navíc domnívají, že lepší pracovní pozici ani získat nemohou, protože je vždy získávají muži. Je tedy důležité pracovníky obeznámit se systémem obsazování volných pracovních pozic. Zaměstnanci by měli vidět, že je tento systém spravedlivý a stojí na kvalitních základech. Je nutné je ujistit, že při výběru pracovníka na vyšší pracovní pozici jsou zohledňovány pouze jeho zkušenosti, dosahované výsledky a kvalifikace a že v tomto případě nehraje roli pohlaví ani sympatie daného pracovníka. Ať již bude pozice obsazována z vnitřních zdrojů organizace (tedy ze stávajících

zaměstnanců) nebo z vnějších zdrojů (nábořem nového pracovníka), je žádoucí vypsát na tuto pozici výběrové řízení. Jestliže zaměstnanci uvidí, že systém pracovního povýšení nebo přijímání nových pracovníků je spravedlivý, mělo by to přispět k jejich spokojenosti.

Dalším z uváděných důvodů nespokojenosti v této oblasti byl pocit pracovníků, že již nemají kam dále postoupit. Doporučujeme tedy společnosti využití nových forem práce jako job rotation, job enrichment a job enlargement.

Job enrichment neboli obohacení práce, znamená delegovat na své podřízené nové pravomoci a přenechat jim kompetence řešit nové povinnosti a úkoly. Spadá zde také umožnění pracovat samostatně se zapojením vlastní kreativity.

Job enlargement neboli zvětšování či rozšiřování pracovní způsobilosti, znamená rozšíření pracovních dovedností, popř. vzdělání pracovníků.

Job rotation neboli rotace práce, znamená rotaci pracovníků na pracovních místech či funkcích a může působit jak vertikálně (ať již směrem vzhůru ve firemní hierarchii nebo také směrem dolů, tedy blíže k zákazníkovi a reálné tržní situaci), tak horizontálně (tedy výměna pracovníků napříč pracovními útvary).

Všechny tyto nové formy práce obohacují zaměstnance způsobem, kterým je již jejich stará pracovní pozice uspokojit nedokázala. Pracovníci sbírají nové zkušenosti, dovednosti, kompetence případně i vzdělání a tím se zvyšuje jejich angažovanost a pracovní spokojenost. Je to tedy řešení i tam, kde pracovník nemá již kam dále ve firemní hierarchii růst. Obnovuje se tím jeho ochota pracovat pro organizaci a umožňuje to pracovníkům budovat svoji kariéru. [18]

Dalším doporučením v této oblasti může být absolvování kurzu talent managementu. Talent management se používá pro rozpoznání potenciálu a rezerv pracovníků. Tento kurz tedy slouží k naučení manažerů či kompetentních pracovníků, jak vytvářet efektivní profesní rozvoj svých zaměstnanců. Naučí se, jak rozpoznat slabé a silné stránky zaměstnanců a zaměřit se na možnosti jejich dalšího rozvoje. V kurzu se dále vyučuje, jak nastavit kritéria pro talent management, jak rozpoznat talenty a pracovat s tzv. talent poolem (skupina vybraných talentovaných jedinců v organizaci), dále se zde zpracovávají psychologicko-profesní testy, které pomáhají odhalit talent jednotlivce. Součástí je i podpora při tvorbě plánu rozvoje a naučení se, jak tento postup dále monitorovat, měřit a hodnotit jeho průběh. Některé kurzy zahrnují i školení v 360°zpětné vazbě a hodnotících systémech. [1; 8]

5.1.5 Nedostatek uznání a pochvaly

Dalším zdrojem nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti je nedostatek pochvaly a uznání za jejich pracovní výsledky. Jak jsme již zmiňovali v kapitole 2.2.2 Model respektu, uznání je jedním ze základních motivačních faktorů. Nadřízení pracovníci často nechtějí chválit své zaměstnance, a to z různých důvodů. Nejčastějšími důvody jsou:

- nedostatek času – přitom efektivní pochvala zabere pár vteřin;
- pocit, že nemusejí děkovat zaměstnancům za to, že dělají svou práci – přestože je nepopíratelné, že uznání zvyšuje osobní úsilí pracovníků a tím zesiluje lidský kapitál společnosti. Manažeři toto často vnímají jako práci nad rámec svých povinností, přitom posilování hodnoty lidského kapitálu je součástí práce všech vedoucích pracovníků;
- nemají to ve zvyku – projev uznání či pochvala zaměstnance nemá předepsaná pravidla, je možné toho dosáhnout různými způsoby, které nemusejí být v rozporu s osobností manažera, někdy stačí říct prostě děkuji vám nebo to je ono;
- považují to za manipulaci – manipulace je ve své podstatě ovlivňování chování zaměstnanců, což je základní popis práce všech vedoucích pracovníků. Nejlepší je tedy zaměřit svůj vliv pozitivním směrem a umožnit tak zaměstnancům, aby se cítili ceněni a respektováni;
- nevidají své zaměstnance – v případě, že se nadřízený a podřízený pracovník nenachází na stejném místě, je možné využít jiné formy komunikace např. prostřednictvím telefonu či emailu;
- velké množství zaměstnanců – pokud není v silách manažera chválit všechny své podřízené, měl by tuto pravomoc delegovat na někoho ze svých podřízených případně vyškolit tým lídrů, který bude dohlížet na žádoucí chování a posilovat ho. Jiným efektivním nástrojem může být svolat poradu a přede všemi zaměstnanci pochválit jednotlivce či skupinku pracovníků. Navíc pochvala od manažera, který vede více lidí je ještě efektivnější než od manažera, který má pod sebou jen pár pracovníků;
- tvrzení „mi taky nikdo neprojevuje žádné uznání“ – to, že se k nám někdo chová určitým způsobem neznamená, že se tak máme chovat i my. Pokud manažerům také chybí určitá forma uznání, měli by si ji od svého nadřízeného rovněž vyžádat;

- neznalost, jak na to – hodně lidí neumí chválit nebo pozitivně posilovat chování druhých, to ale neznamená, že tím ztrácejí odpovědnost za tuto oblast a měli by se to naučit;
- nevšímání si dobrého chování – nadřízení si častěji všímají problémů či chyb. Může být náročné naučit se vnímat dobré chování, protože lidský mozek je vyvinut tak, aby si všiml okolností, které se vymykají normálu v negativním slova smyslu. Proto je vhodné cíleně se tomuto pozorování naučit. Doporučuje se nastavit si v telefonu či v počítači upomínky, které budou připomínat, že je na čase vstát od stolu a jít se projít mezi zaměstnance a aktivně hledat a posilovat dobré chování. Pasivní upomínky typu nalepovacích papírků nejsou tolik efektivní, protože časem zevšední a nevyburcují k okamžité akci;
- nemám za co chválit své zaměstnance – toto tvrzení pochází od manažerů, kteří mají buďto vysoko stanovenou laťku nebo si dostatečně nevšímají chování svých zaměstnanců. Proto je vhodné být více v kontaktu se svými podřízenými, vnímat jejich jednání a posilovat ukázky dobrého chování, popř. snížit laťku na nižší výkonovou úroveň a začít chválit i při o něco nižších výkonech.

Jak tedy účinně chválit své zaměstnance? Důležité jsou primárně tyto faktory:

- načasování – chválit ihned po projevu požadovaného chování. Samozřejmě k projevu uznání může dojít až po konci pracovní doby, ale efektivnější je chválit ještě ten den, než o několik týdnů později;
- specifická – nestačí pouhé sdělení „dobrá práce“, ale je zapotřebí uvést co konkrétně se nám na výkonu pracovníka líbilo a za co přesně je chválen. Tím posílíme toto chování i do budoucna, a to nejen u konkrétního zaměstnance, ale rovněž i u kolegů, kteří tuto pochvalu zaslechnou;
- efekt přiblížení – efektivnější pochvala je vždy ta, která je sdělena osobně než prostřednictvím emailu či telefonu. Další výhoda osobní pochvaly spočívá v možnosti zahrnout do svého projevu i neverbální komunikaci, např. potřesení pravicí či úsměv;
- nadšení – způsob sdělení pochvaly je stejně důležitý, jako její obsah. Nejsilnější účinek má energická, nadšená, upřímná pochvala. [11; 17]

Doporučujeme tedy společnosti, aby nadřízení pracovníci absolvovali kurz umění chválit. Učí se zde, jak rozdávat ale i přijímat pochvalu upřímným způsobem tak, aby jí ostatní věřili.

Výuka probíhá formou konkrétních situací a případů, které slouží k procvičení a zároveň k ukázce důsledků dobře podané pochvaly. [15]

5.1.6 Nedůvěra v zaměstnance

Téměř čtvrtina respondentů pociťuje ze strany nadřízeného nedůvěru a přehnanou kontrolu. Jak již bylo řečeno v kapitole 2.2.2 Model respektu, důvěra je pro motivaci zaměstnanců zásadní. V prostředí vzájemné důvěry se lidé cítí lépe, sdílejí se informace, zvyšuje se ochota spolupracovat a s tím roste i výkonnost pracovníků. Základní principy pro budování důvěry jsou:

- dodržovat sliby – ačkoli se některé závazky a sliby mohou jevit jako nedůležité, jejich splnění posiluje pocit důvěryhodnosti;
- přiznat chybu – když si nadřízení pracovníci uvědomí, že udělali chybu, je nezbytné ji přiznat a přijmout za ni odpovědnost. Opět tím posilují pocit důvěryhodnosti a zároveň i respektu ze strany podřízených;
- přiznávat zásluhy – tedy chválit pracovníky přímo úměrně jejich zásluhám;
- vzít to na sebe – když se v určité pracovní oblasti něco nedaří, měli by vedoucí pracovníci umět vzít vinu na sebe a chránit své zaměstnance, kteří jim to oplátí vděkem a důvěrou. To neznamená odejmutí odpovědnosti ze zaměstnanců, pouze je chránit na veřejnosti a poté si s nimi pohovořit o samotě;
- mluvit bez vytáček – nezáleží na tom, jestli je podstatou sdělení dobrá či špatná zpráva, sdělení by mělo proběhnout rychle a upřímně. Vždy je lepší sdělit nepříjemné zprávy zaměstnancům narovinu, než aby se je dozvěděli jinou cestou;
- transparentnost – čím je vyšší transparentnost při rozhodování, tím vyšší bude důvěra ze strany zaměstnanců. Žádné informace by neměly zůstat nevyřčeny;
- komunikace – základem budování důvěry je komunikace. Svolávání schůzek, proaktivní komunikace, zveřejnění zápisů ze schůzí – to vše zvyšuje pocit důvěry a respektu ze strany podřízených;
- diskrétnost – ve smyslu umožnit zaměstnancům hovořit tzv. mimo záznam a ujistit je, že informace zůstanou jen mezi vámi;
- zvyšování samostatnosti – tedy prokázání důvěry v dovednosti či úsudek zaměstnanců;

- vyslechnutí si nápadů – jestliže zaměstnanec přijde s vlastním návrhem, měl by být vyslechnut s respektem a prokázáním důvěry. Pokud je to možné tak i využít jeho nápady;
- a jiné. [11]

Existují také kurzy, které učí manažery a nadřízené pracovníky, jak důvěřovat svým zaměstnancům a jak si naopak získat jejich důvěru. Jedním z těchto kurzů je kurz Byznys a důvěra. Tyto kurzy jsou zaměřené na důvěru nejen v rámci společnosti, ale jsou zacílené i na důvěru směrem k zákazníkům. Učí se zde, jak posouvat hranice vlastní důvěry k ostatním lidem ve prospěch růstu vlastní důvěryhodnosti, jak se dá tato důvěryhodnost měřit a vyhodnotit a proč je celkově chování založené na důvěře velice důležité. Doporučujeme společnosti, aby nadřízení pracovníci rovněž absolvovali tento kurz a mohli poté vést své podřízené ke spokojenosti. [16]

5.1.7 Nedostatek zpětné vazby

Další věcí, se kterou jsou zaměstnanci nespokojeni, je nedostatek zpětné vazby ze strany nadřízeného. Existuje řada doporučení v této oblasti. Mezi základní patří:

- zaměřovat se na chování – zpětná vazba by měla vždy být zaměřena na dopady chování pracovníků. Nedoporučuje se toto chování nazývat jako špatné, ale spíše specifikovat chování, o němž jde a vysvětlit jeho významnost;
- plánovat zpětnou vazbu – jednak naplánovat čas, kdy bude poskytnutí zpětné vazby ideální např. na konci pracovního týdne a jednak naplánovat kdy konkrétně je nejlepší čas pro zpětnou vazbu z pohledu harmonogramu zaměstnanců i nadřízených;
- využít správnou chvíli – použití tzv. koučování momentu poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu co nejrychleji. Zde platí, že čím je zpětná vazba aktuálnější, tím je účinnější;
- četnost – minimálně 5 % dne by měl nadřízený věnovat konverzacím zaměřeným na zpětnou vazbu (což činí zhruba 24 minut z běžné pracovní doby);
- dávkování – ideální je nevyužít těchto 24 minut najednou, ale dávkovat je postupně během dne na menší časové úseky;
- zacílení – zpětnou vazbu mohou zaměstnanci dostat za cokoli, ale vždy musí být zacílená. Buďto sám nadřízený určí, v jaké oblasti zpětnou vazbu poskytne nebo se zaměstnance zeptá, v jaké oblasti by zpětnou vazbu uvítal;

- modelový vzor – znamená vyzvat zaměstnance, aby poskytli zpětnou vazbu i směrem k nadřízenému;
- zpětná vazba od kolegů – zpětná vazba od vlastních spolupracovníků bývá někdy účinnější než od manažera. Avšak poskytování zpětné vazby mezi zaměstnanci navzájem není samozřejmostí. Proto je vhodné, aby manažeři tento princip posilovali a zároveň ujistili zaměstnance, že zpětná vazba má pomoci ke vzájemné podpoře, nikoli kritice mezi kolegy navzájem;
- a jiné. [11]

Doporučujeme společnosti, aby zprostředkovala svým zaměstnancům kurzy, zaměřené na zpětnou vazbu. Jedním z těchto kurzů je např. Zpětná vazba – nástroj rozvoje. Na tomto kurzu se prostřednictvím her a modelových situací účastníci trénují v technikách zpětné vazby. Učí se zda, jak využít teorie související se zpětnou vazbou, jako je např. Johari window. Naučí se zde nejen jak poskytovat zpětnou vazbu, ale také jak ji přijímat. Výhodou těchto kurzů je také poskytnutí podnětů k dalšímu seberozvoji účastníků. [4]

Existují i specifitější kurzy, zaměřené na konkrétní techniky zpětné vazby, např. Workshop 360°zpětná vazba. Zde se účastníci seznámí s procesem a realizací 360°zpětné vazby v organizaci. Vzdělají se i v oblasti úskalí, která se při zavádění a realizaci této techniky mohou objevit a naučí se, jak z použití 360°zpětné vazby ve své organizaci vytěžit co nejvíce. [9]

5.2 Zavedení nových motivačních faktorů

V dotazníkovém šetření jsme zjišťovali názory zaměstnanců na možnosti zavedení nových motivačních faktorů ve společnosti. Kromě vyšší mzdy by nejvíce zaměstnanců uvítalo více dnů dovolené, sick days a stravenky ve vyšší hodnotě. Mimo navýšení počtu dnů dovolené a hodnoty stravenek bychom tedy firmě doporučovali zavedení zmíněných sick days.

Sick days neboli dny zdravotního volna, jsou jedním z benefitů, které v dnešní době poskytuje řada firem. Jejich nástup se objevil v době, kdy za první 3 dny nemoci přestala být vyplácena náhrada mzdy a tím se snížil odchod nástupů zaměstnanců na pracovní neschopenku. To lze interpretovat jako snahu zaměstnanců přechodit nemoc místo toho, aby odešli na „nemocenskou“. Proto přišla rada firem s možností poskytnout zaměstnancům tzv. sick days. Tento benefit ve své podstatě znamená možnost zaměstnanců zavolat do práce a oznámit, že si berou jeden ze svého předem určeného počtu těchto dnů zdravotního volna. Záleží na domluvě zaměstnavatele a zaměstnance, zda za tento den dostane normální výplatu nebo její část. Výhodou pro zaměstnance je mimo proplacení této krátkodobé nepřítomnosti v práci bez

nutnosti čerpání dovolené či nástupu na pracovní neschopnost rovněž absence doložení potvrzení o nemoci od lékaře. Pro zaměstnavatele je výhoda stejná, tedy krátkodobá nepřítomnost zaměstnance namísto dlouhodobé pracovní neschopnosti. Diskutován bývá počet dní, které mají zaměstnavatelé svým pracovníkům umožnit pro toto krátkodobé zdravotní volno, častým názorem jsou 3 dny zdravotního volna na rok. [2]

Poskytování a čerpání dnů zdravotního volna musí mít určitá pravidla, tedy:

- vždy musí být jasné, za jakých podmínek a na jak dlouho může pracovník o toto volno požádat;
- jaká výše náhrady mzdy mu v době čerpání tohoto volna náleží (jestli celá nebo část);
- musí být jasně stanoveno jakých zaměstnanců se možnost čerpání sick days týká, zda na ně mají nárok všichni zaměstnanci nebo pouze jejich část;
- jaký je postup při nevyčerpání těchto dní, zda budou převedeny do dalšího roku nebo budou zaměstnancům proplaceny aj.;
- tato pravidla by měla být zakotvena písemně v kolektivní smlouvě, popř. stanovena ve vnitřním předpise organizace. [6]

6. Závěr

Tématem této práce byl motivační systém společnosti Ridera Bohemia a.s. a motivace obecně. Definovali jsme si základní pojmy v této oblasti a seznámili se se stručnou pointou vybraných motivačních teorií. Také jsme se zmínili, jaká jsou pravidla při sestavování dotazníku a obecně zásady při dotazníkovém šetření, protože právě tato metoda byla využita pro sběr dat pro účely této práce. Přechod mezi teoretickou a praktickou částí práce jsme vyplnili povídáním o společnosti a představením jejich činností a služeb.

V analytické části této práce jsme se zabývali odpověďmi respondentů a vyhodnotili jejich názory a postoje formou tabulek a grafů. Dozvěděli jsme se, že většina pracovníků vnímá současný motivační systém společnosti jako neuspokojivý a hlavní problém spatřují v nedostatečném vzdělávání, špatné informovanosti napříč společností nebo v nedostatku zpětné vazby. Tyto a mnohé další výstupy nám sloužily rovněž jako východiska pro návrhy a doporučení, jak současnou situaci ve společnosti vylepšit.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem a na základě jejich podnětu navrhnout společnosti taková opatření, která by tento motivační systém zkvalitnila a přispěla tak k větší pracovní spokojenosti zaměstnanců. Tomuto účelu byla věnována celá kapitola 5, ve které jsme zkoumali konkrétní oblasti nespokojenosti zaměstnanců a navrhli taková opatření, která by tuto nespokojenost měla odstranit.

Věříme, že výsledná data budou pro firmu přínosem a že management společnosti využije opatření, která jsme zde navrhli.

Seznam použité literatury

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Agentura Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] BREWSTER, Chris, Paul SPARROW a Guy VERNON. *International human resource management*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN 978-1-84398-159-6.
- [5] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [8] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Přeložil Jitka NOVOTNÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [9] GAGNÉ, Marylène. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-979491-1.
- [10] KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3845-8.
- [11] MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Přeložil Vladimír LORENC. V Brně: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
- [12] MYERS, David G. *Sociální psychologie*. Přeložil Helena VAĎUROVÁ, přeložil Zuzana PASEKOVÁ, přeložil Milena BILDOVÁ. Brno: Edika, 2016. ISBN 978-80-266-0871-4.
- [13] PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. Praha: Akademie veřejné správy, 2009. ISBN 978-80-87207-02-4.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

- [15] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 5., rozš. /. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.
- [16] SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: neužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
- [17] SOUKUP, Jan. *Motivační rozhovory v praxi*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0607-1.
- [18] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- [19] TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.
- [20] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
- [21] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: [jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí]*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

Elektronické zdroje:

- [1] JOHNSTON, Kevin. Chron: *What Is a Talent Pool for an Organization?* [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/talent-pool-organization-59467.html>.
- [2] TŮMA, Ondřej. Očima expertů: *Sick days. Nařídit firmám, ať lidem dají pár dní na zdravotní volno?* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/316172-ocima-expertu-sick-days-naridit-firmam-at-lidem-daji-par-dni-na-zdravotni-volno>.
- [3] Beatusostrava. *Vzdělávání*. [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.beatusostrava.cz/vzdelavani>.
- [4] Česká cesta. *Zpětná vazba-nástroj rozvoje* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskacesta.cz/cs/otevrene-kurzy/kurz/zpetna-vazba-nastroj-rozvoje>.
- [5] Česká lékařská společnost Jana Evangelisty Purkyně. *Obecná teorie motivace* [online]. 2010. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf.
- [6] Daňový portál. *Zaměstnavatelé a poskytování sick days* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>.
- [7] Dotazník online. *Uzavřené otázky* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/uzavrene-otazky.htm>.
- [8] Educity. *Talent management* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/talent-management-c1704765>.

- [9] Elseaz. *Workshop 360° zpětná vazba* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/workshop-360-zpetna-vazba/>.
- [10] KGE. *Typy otázek* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://www.kge.zcu.cz/pesonal/PERSON/svoboda/vyuka/typy_otazek.htm.
- [11] Managementmania. *Herzbergova motivační teorie dvou faktorů* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>.
- [12] Marketingové výzkumy. *Užitečné rady pro tvorbu dotazníku* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.marketingovepruzkumy.cz/uzitecne-rady>.
- [13] Motivace v systému regulace psychické činnosti. *Problematika motivace lidské činnosti*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://pfyziol.fup.upol.cz/castwiki/?p=1397>.
- [14] Mzdová praxe. *Odměňování na základě výkonu* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2364v3121-odmenovani-na-zaklade-vykonu/>.
- [15] Naučme se. *UMĚNÍ CHVÁLIT: Pochvala jako nejlevnější a nejúčinnější nástroj motivace* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.naucmese.cz/kurz/umeni-chvalit-pochvala-jako-nejlevnejsi-a-nejucinnejsi-nastroj-motivace>.
- [16] Kasty: *Byznys a důvěra* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.kasty.cz/byznys-duvera.html>.
- [17] Ridera. *Skupina Ridera* [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.ridera.eu>.
- [18] Ridera. *Společenská odpovědnost* [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://ridera.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/>.
- [19] Studuju. *Typologie osobnosti* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.studuju.cz/latka-389>.
- [20] Survio. *Typy otázek 1: Uzavřené otázky* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/serialy/typy-otazek-1-uzavrene-otazky>.
- [21] Škola komunikace. *Efektivní komunikace* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/efektivni-komunikace>.
- [22] Vyplňto. *Jak správně vytvořit dotazník* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/tipy/jak-spravne-sestavit-dotaznik/>.

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2017.


Bc. Lucie Gajzlerová

Seznam příloh

Příloha 1- Dotazník	1
---------------------------	---

Příloha 1- Dotazník

Dotazník zaměřený na problematiku zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, zaměřeného na zkvalitnění motivačního systému zaměstnanců. Získaná data budou použita anonymně a pouze pro účely vypracování mé diplomové práce. Vámi zvolené tvrzení, prosím, **zakroužkujte**.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas a upřímné odpovědi.

Bc. Lucie Gajzlerová, studentka posledního ročníku magisterského studia na Ekonomické fakultě, obor Management, VŠB-TUO

1. Uveďte, jak jste spokojen(a) se **současnou úrovní motivace** ve společnosti.

(4 – nejlepší, 1 – nejhorší)

4	3	2	1
---	---	---	---

2. U každého z níže uvedených faktorů uveďte, jak je pro Vás **důležitý při výkonu práce**.
(4 – nejdůležitější, 3 – důležitý, 2 – méně důležitý, 1 – nedůležitý)

2.1 Příspěvek na stravování	4	3	2	1
2.2 Prémie	4	3	2	1
2.3 Atmosféra na pracovišti	4	3	2	1
2.4 Dobré vztahy s nadřízeným	4	3	2	1
2.5 Současná mzda	4	3	2	1
2.6 Vitamíny, čisticí prostředky, ...	4	3	2	1
2.7 Možnost pracovního postupu	4	3	2	1
2.8 Další vzdělávání a rozvoj	4	3	2	1
2.9 Používání firemního vozu, telefonu, ...	4	3	2	1
2.10 Zlevněné firemní produkty	4	3	2	1
2.11 Pochvala, uznání nadřízeného	4	3	2	1

3. U každého z níže uvedených faktorů uveďte, nakolik byste si jej **přáli ve společnosti zavést**.
(4 – nejdůležitější, 3 – důležitý, 2 – méně důležitý, 1 – nedůležitý)

3.1 Příspěvek na bydlení	4	3	2	1
3.2 Příspěvek na dopravu	4	3	2	1
3.3 Více dnů dovolené	4	3	2	1
3.4 Vyšší mzda	4	3	2	1
3.5 Občerstvení na pracovišti	4	3	2	1
3.6 Odpočinková zóna (viz poznámka pod tabulkou)	4	3	2	1
3.7 Stravenky ve vyšší hodnotě	4	3	2	1
3.8 Sick days (viz poznámka pod tabulkou)	4	3	2	1
3.9 Cafeterie (viz poznámka pod tabulkou)	4	3	2	1
3.10 Jiné (uveďte vlastní návrhy)	4	3	2	1

Poznámka: **Odpočinková zóna** – místnost vyhrazená pro odpočinek zaměstnanců. Může se zde nacházet kulečnickový stůl, stolní fotbalík, boxovací pytel apod. **Sick days** – dny, které může zaměstnanec použít pro vyléčení se z nemoci. Nestrhávají se z dovolené a je za ně vyplácena celá mzda, popř. její část (dle dohody se zaměstnavatelem.) Není potřeba potvrzení od lékaře, stačí „ráno zavolat, že nepřijdu do práce“. **Cafeterie** – systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Dalo by se říci, že je to „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit za některý zaměstnanecký benefit z katalogu odměn.

4. Z následujících možností, prosím, **zakroužkujte** tu, která nejlépe vyjadřuje Váš vztah k dané otázce. (**4 – nejlepší, 1 – nejhorší**, možno interpretovat také jako: **4 – ano, 3 – spíše ano, 2 – spíše ne, 1 – ne**)

4.1 Jak hodnotíte vztahy Vás a Vašich kolegů?	4	3	2	1
4.2 Jak hodnotíte vztah s Vaším nadřízeným?	4	3	2	1
4.3 Máte pocit, že Vás Váš nadřízený motivuje?	4	3	2	1
4.4 Jak hodnotíte možnost pracovního postupu v rámci organizace?	4	3	2	1
4.5 Jak hodnotíte možnost vzdělávání a rozvoje v rámci organizace?	4	3	2	1
4.6 Jak hodnotíte informovanost v rámci organizace?	4	3	2	1
4.7 Jak hodnotíte rovnováhu mezi osobním a pracovním životem?	4	3	2	1
4.8 Uveďte, v jaké míře jste spokojeni s uznáním za pracovní výsledky.	4	3	2	1
4.9 Uveďte míru spokojenosti s Vaší mzdou	4	3	2	1
4.10 Ohodnotil(a) byste odměňování v organizaci jako spravedlivé?	4	3	2	1

Pokud jste v tabulce výše označil(a) některé odpovědi čísly **2 a 1**, uveďte prosím, s čím konkrétně jste nespokojen(a). Označujte vždy pouze **jednu odpověď**, v případě že zvolíte možnost **d) jiné**, uveďte konkrétní důvod Vaší nespokojenosti.

4.1 Proč jste nespokojen(a) se vztahy Vás a Vašich kolegů?

- a) nekomunikují se mnou, tají mi podstatné informace
- b) cítím se jimi šikanován(a)
- c) neplní své úkoly, které za ně poté dokončuji
- d) jiné (prosím uveďte):

4.2 Proč jste nespokojen(a) se vztahem Vás a Vašeho nadřízeného?

- a) nadřízený má své oblíbené
- b) nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu k výsledkům mé práce
- c) v případě potřeby mi nadřízený není ochoten poradit/pomoci
- d) jiné (prosím uveďte):

4.3 Proč máte pocit, že Vás nadřizený nemotivuje?

- a) nenaslouchá mým návrhům/připomínkám
- b) nejde mi příkladem
- c) nedůvěřuje v mé schopnosti, stále mě kontroluje
- d) jiné (prosím uveďte):

4.4 Proč jste nespokojen(a) s možnostmi pracovního postupu?

- a) mám pocit, že lepší pracovní místa jsou obsazována na základě sympatií, nikoli výsledků
- b) mám pocit, že lepší pracovní místa jsou obsazována novými zaměstnanci
- c) mám pocit, že jako žena nikdy lepší místo nedostanu, vždy jej dostávají muži
- d) jiné (prosím uveďte):

4.5 Proč jste nespokojen(a) s možnostmi vzdělávání a rozvoje?

- a) nikdy jsem se žádného vzdělávání neúčastnil(a), s výjimkou školení povinných ze zákona
- b) vzdělávání jsem se sice účastnil(a), ale nemám pocit, že by mě to nějak obohatilo
- c) dle mého názoru je ve firmě nedostatečná úroveň vzdělávání a rozvoje (málo školení apod.)
- d) jiné (prosím uveďte):

4.6 Proč jste nespokojen(a) s informovaností v rámci organizace?

- a) informace si musím složitě dohledávat sám/sama
- b) informace se často dozvídám náhodně od kolegů
- c) informace jsou mi sice předávány, ale mnohdy nerozumím jejich obsahu
- d) jiné (prosím uveďte):

4.7 Proč jste nespokojen(a) s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem?

- a) často pracuji přesčas, a tudíž nemám čas na svoji rodinu/mimopracovní aktivity
- b) v práci jsem vystavován(a) vysokému stresu, což se pak odráží i na mém osobním životě
- c) nemůžu se nečekaně uvolnit z práce, v případě nutné potřeby (nemocné děti, návštěva úřadu či jiné instituce apod.)
- d) jiné (prosím uveďte):

4.8 Proč jste nespokojen(a) s uznáním/pochvalou za dobré pracovní výsledky?

- a) nejsem chválen(a) za dobré pracovní výsledky
- b) když udělám chybu, nadřizený mě veřejně kárá před spolupracovníky
- c) pochvala či pokárání přicházejí až po určité době, nedostávám je hned po ukončení úkolu
- d) jiné (prosím uveďte):

4.9 Proč jste nespokojen(a) s Vaší mzdou?

- a) ve srovnání se stejně úspěšnými kolegy mám nižší mzdu
- b) vykonávám více práce než kolegové, ale jsem ohodnocen(a) stejně
- c) mám pocit, že jako žena dostávám nižší mzdu než mužští kolegové, a to za stejné výkony
- d) jiné (prosím uveďte):

4.10 Proč si myslíte, že systém odměňování ve společnosti není spravedlivý?

- a) nejsem obeznámen(a) se systémem odměňování ve společnosti
 - b) nemám pocit, že by bylo zvýšení mého výkonu vidět ve výsledné odměně
 - c) mám pocit, že někteří kolegové jsou odměňováni na základě sympatií, nikoli výkonu
 - d) jiné (prosím uveďte):
-

Na závěr, prosím, **zakroužkujte** údaje o Vaší osobě. Tato data budou použita **pouze** pro účely statistického zpracování.

Uveďte Vaše pohlaví:

- a) žena
- b) muž

Uveďte Váš věk:

- a) 18–33 let
- b) 34–49 let
- c) 50–65 let
- d) 66 let a více

Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Středoškolské/vyučen(a)
- c) Vysokoškolské

Do jaké kategorie zaměstnanců patříte?

- a) Management/vedoucí pracovníci
- b) Obchodní zástupci
- c) THP/administrativní pracovníci
- d) Dělníci

Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán(a)?

- a) Do 1 roku
- b) 1–3 roky
- c) 3–6 let
- d) 6 a více let